



# **O IMPACTO LEGISLATIVO NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

por

Diana Davim Lopes Garganta da Silva

**Relatório de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos**

Orientado por:

José Manuel Janeira Varejão

2015

## **NOTA BIOGRÁFICA**

Diana Davim Lopes Garganta da Silva nasceu a 13 de dezembro de 1991 na freguesia de Santo Ildefonso, concelho do Porto.

Licenciada em Sociologia pela Faculdade de Letras da Universidade do Porto desde 2013, está atualmente a frequentar o Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Economia da Universidade do Porto. No âmbito deste mestrado estagiou na Direção de Recursos Humanos, da Câmara Municipal do Porto.

Antes de terminar o mestrado começou a trabalhar na empresa Trust – Gestão Integrada de Saúde como gestora de processo de sinistros da rede Trust.

## AGRADECIMENTOS

A elaboração do presente relatório contou com importantes apoios e incentivos sem os quais não seria possível tornar-se uma realidade, e aos quais estarei sempre grata.

Ao meu orientador Prof. Dr. José Varejão pelo seu saber, orientação e total apoio na elaboração deste trabalho.

A todos os meus amigos/as e familiares que estiveram do meu lado, não só durante esta etapa, mas ao longo da caminhada que tem sido a minha vida. Sem vocês, nada seria possível.

À Teresa e ao Tó pela incondicional amizade e carinho que me dedicam, que me fortalece e encoraja a continuar.

Ao meu namorado José que, nos momentos mais difíceis, foi o meu suporte essencial, pelo encorajamento, compreensão e muita paciência durante todo este percurso.

E um obrigada, muito especial, aos construtores da minha vida - os meus pais! Muito obrigada por toda a disciplina que sempre me incutiram, pelas palavras de motivação, pelo incrível companheirismo e por todo amor que sempre me dedicaram que fez de mim uma pessoa mais forte e confiante. E neste amplexo familiar incluo a minha irmã, que apesar de por vezes me moer o juízo está sempre lá, quando preciso.

Sem todos vocês, eu não seria o ser humano que sou, e este trabalho não teria sido possível.

Tenho apenas de incluir uma última menção muito especial: um agradecimento à minha gatinha Taiji, que tantas e tantas vezes me faz sorrir!

*“All our dreams can come true, if we have the courage to pursue them”* Walt Disney

## **RESUMO**

O presente relatório de estágio tem como objetivo fundamental compreender o impacto que a legislação tem sobre a Gestão de Recursos Humanos da Administração Pública, tendo como objeto de estudo a Direção Municipal de Recursos Humanos, da Câmara Municipal do Porto.

Para alcançar este objetivo foi essencial fazer um enquadramento teórico e legislativo que abrangesse e interligasse a Gestão de Recursos Humanos com a reforma da Administração Pública em Portugal.

Do ponto de vista prático, e atendendo ao facto de se tratar de um relatório de estágio, foi aplicado um inquérito por questionário direccionado aos funcionários da Direção Municipal de Recursos Humanos, e uma entrevista semidiretiva à Diretora de Departamento Municipal de Recursos Humanos.

Face aos resultados obtidos foi possível verificar que a Administração Pública enfrenta hoje múltiplos desafios. A Gestão de Recursos Humanos tem, por isso, e cada vez mais, um papel necessário e decisivo para o crescimento de qualquer organização.

## **ABSTRACT**

This internship report has the main objective of understanding the impact that the legislation has on the Human Resource Management Public Administration, using as its study object the Municipal Human Resources Department, from Porto's City Hall.

In order to achieve this goal it was essential to establish a theoretical and legislative perspective that would cover and link the Human Resource Management to the retirement of the Public Administration in Portugal.

From a practical point of view, and regarding the fact that this is an internship report, a questionnaire survey was made to the employees of the Municipal Office of Human Resources, and an interview with the Director of Municipal Human Resources Department.

Given the results it was possible to verify that the Public Administration faces many challenges. Therefore, the Human resources management has an even more decisive and needed role for the growth of any organization.

## ÍNDICE GERAL

I – INTRODUÇÃO.....	1
II – REVISÃO DA LITERATURA.....	2
1. A evolução histórica da Administração Pública .....	2
a) A Administração Pública no Estado Oriental.....	3
b) A Administração Pública no Estado Grego .....	3
c) A Administração Pública no Estado Romano .....	3
d) A Administração Pública no Estado Medieval .....	4
e) A Administração Pública no Estado Moderno .....	4
2. A evolução histórica da Gestão de Recursos Humanos .....	6
3. A Gestão de Recursos Humanos e a reforma da Administração Pública em Portugal .....	10
a) A Gestão de Recursos Humanos e a Administração Pública antes de 1974 .....	12
b) A Gestão de Recursos Humanos e a Administração Pública entre 1974 e 1985 .....	13
c) A Gestão de Recursos Humanos e a Administração Pública entre 1986 e 1995 .....	14
d) A Gestão de Recursos Humanos e a Administração Pública entre 1996 e 2001 .....	15
e) A Gestão de Recursos Humanos e a Administração Pública entre 2002 e a atualidade.....	16
III – OBJETIVOS, PROCESSO CIENTÍFICO E METODOLOGIA.....	20
1. Objetivos da investigação .....	20
2. Processo científico .....	20
3. Metodologia .....	21
a) Análise documental e legislativa .....	22
b) Inquérito por questionário .....	22

c) Entrevista semidiretiva .....	23
IV – ESTUDO DE UM MUNICÍPIO.....	24
1. Caracterização da Câmara Municipal do Porto.....	24
a) Visão.....	25
b) Missão .....	25
d) Valores .....	25
e) Políticas de gestão .....	25
2. Caracterização da Direção Municipal de Recursos Humanos, da Câmara Municipal do Porto .....	27
3. Análise dos dados obtidos.....	32
a) Caracterização sociodemográfica dos respondentes .....	32
b) Perceção dos respondentes quanto ao sistema de Gestão de Recursos Humanos em que estão inseridos.....	34
V – DISCUSSÃO .....	42
VI – CONCLUSÃO.....	45
VII – BIBLIOGRAFIA.....	47
VIII – ANEXOS .....	52
Anexo 1 - Inquérito por questionário .....	53
Anexo 2 - Guião de entrevista.....	59

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Contagem dos trabalhadores por categoria/carreira segundo a modalidade de vinculação e género.....	29
Tabela 2 - Contagem dos trabalhadores por cargo/carreira segundo o escalão etário e género.....	30
Tabela 3 - Contagem dos trabalhadores por cargo/carreira segundo o nível de escolaridade e género.....	31



## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Caracterização quanto ao sexo.....	32
Gráfico 2 - Caracterização quanto à idade.....	33
Gráfico 3 - Caracterização quanto às habilitações literárias .....	33
Gráfico 4 - Categoria profissional.....	34
Gráfico 5 - Tipo de vínculo de trabalho.....	35
Gráfico 6 - Considerando os anos de trabalho na Função Pública, qual a sua opinião sobre as alterações legislativas dos últimos anos? .....	35
Gráfico 7 - Se fosse possível, mudar algo relativamente à minha situação laboral no futuro próximo, optaria por:.....	36
Gráfico 8 - Grau de satisfação com a comunicação com o seu chefe.....	37
Gráfico 9 - Grau de satisfação com o salário que recebe.....	37
Gráfico 10 - Grau de satisfação com o horário de trabalho.....	38
Gráfico 11 - Grau de satisfação com as perspetivas de carreira.....	39
Gráfico 12 - Grau de satisfação com as ações de formação realizadas.....	39
Gráfico 13 - Grau de satisfação com o crédito de horas para estudos académicos.....	40
Gráfico 14 - Grau de satisfação com as oportunidades de participação/envolvimento nos processos de tomada de decisão.....	40
Gráfico 15 - Grau de sentimento de pertença à organização.....	41

## I – INTRODUÇÃO

O presente relatório de estágio elaborado no âmbito do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, procura compreender o impacto que a legislação tem sobre a Gestão de Recursos Humanos da Administração Pública, tendo como objeto de estudo a Direção Municipal de Recursos Humanos da Câmara Municipal do Porto.

Numa época em que tanto se fala da crescente taxa de desemprego, da precariedade do mercado de trabalho e da constante reforma legislativa da Administração Pública, importa perceber o impacto que esta tem a nível económico, organizacional e social.

Constituída por 2500 trabalhadores a Câmara Municipal do Porto é o organismo central da cidade do Porto. Da Direção Municipal de Recursos Humanos fazem parte 64 trabalhadores que pretendem garantir o desenvolvimento integral dos recursos humanos, numa ótica de inovação e excelência, através de políticas concertadas de otimização dos recursos, focalizando esta atuação nas partes interessadas.

Assim, o estudo apresentado tem a seguinte pergunta de partida: As alterações legislativas têm consequências significativas sobre a Gestão de Recursos Humanos da Administração Pública?

Para tentar resposta a esta pergunta, ver-se-á de que forma as sucessivas iniciativas de (des)regulamentação, privatização e introdução de diferentes estratégias de Gestão de Recursos Humanos contribuíram para a modificação da Administração Pública e do estatuto do próprio funcionário público.

## **II – REVISÃO DA LITERATURA**

### **1. A evolução histórica da Administração Pública**

Segundo Diogo Freitas do Amaral, quando falamos em Administração Pública “(...) tem-se presente todo um conjunto de necessidades coletivas cuja satisfação é assumida como tarefa fundamental pela coletividade, através de serviços por esta organizados e mantidos.” (Amaral, 2009). Assim, “(...) onde quer que exista e se manifeste com intensidade suficiente uma necessidade coletiva, aí surgirá um serviço público destinado a satisfazê-la, em nome e no interesse da coletividade.” (Amaral, 2009). Pelo contrário, a Administração privada incide sobre as necessidades individuais ou sobre as necessidades que, mesmo sendo de grupo, não atingem a generalidade de uma coletividade. (Massuanganhe, 2011).

A palavra “Administração Pública” tem, essencialmente, dois sentidos: o amplo conjunto de organismos a que nos referimos, e que existe e funciona para satisfazer as necessidades coletivas, não passa de um sistema de serviços e entidades - Administração Pública em sentido orgânico/subjetivo – que atuam de forma contínua e regular para satisfazer completamente as necessidades do coletivo – Administração Pública em sentido material/objetivo. (Amaral, 2009).

Da mesma forma importa também perceber a diferença entre as expressões “Administração Pública” e “Função Pública”. Segundo Alfaia, as expressões estão interligadas de tal forma que a segunda é a substância viva da primeira. (Alfaia, 1985). Quer o autor com isto dizer que a função pública é a manifestação personalizada sem a qual a estrutura orgânica Administração Pública não poderia funcionar. (Alfaia, 1985).

Facilmente se compreende que a conceção da função pública e do emprego público não permaneceram imutáveis ao longo dos tempos. Vamos, por isso, fazer um pequeno percurso sobre aquilo que foi e naquilo que se tornou a função pública (Moura, 2004).

### **a) A Administração Pública no Estado Oriental**

De acordo com Diogo Freitas do Amaral, o Estado Oriental é o tipo de Estado característico das civilizações mediterrânicas e do Médio Oriente na Antiguidade Oriental (desde o terceiro ao primeiro milénio a.C.) (Amaral, 2009). Os imperadores constituem, neste Estado, sob a sua imediata direção “(...) corpos de funcionários permanentes, pagos pelo tesouro público, para cobrar impostos, executar obras públicas e assegurar a defesa contra o inimigo externo” (Heady, 2001). A Administração Pública surge, desta forma, sob o signo do intervencionismo económico e social (Amaral, 2009).

### **b) A Administração Pública no Estado Grego**

O Estado Grego pertence à civilização grega integrada no quadro da Antiguidade Clássica (do séc. VI ao séc. III a.C.) (Amaral, 2009). Neste Estado, como é sabido, surgem as *magistraturas* dotadas de poderes administrativos e judiciais (Amaral, 2009). Os magistrados durante a sua carreira, que normalmente não dura mais de um ano para evitar abusos, têm de prestar contas às *logistai*, comissões que elaboram relatórios sobre a gestão que fiscalizam. O tribunal dos *heliastas* examina essas contas e pode condenar penalmente os magistrados. Contra estes tem ainda qualquer cidadão o direito de tecer críticas perante os *enthynoi*, que podem levar o caso a tribunal. Percebe-se que o controlo administrativo e judicial dos mais importantes órgãos superiores da Administração fica, assim, consagrado (Amaral, 2009).

### **c) A Administração Pública no Estado Romano**

O Estado romano é o tipo histórico de Estado característico da civilização romana, também inserida no quadro da Antiguidade Clássica (em especial, do séc. II a.C. ao séc. IV d.C.) (Amaral, 2009).

Com o Império Romano de Augusto e o legado da Igreja Católica nasce e aperfeiçoa-se de forma extraordinária a estrutura administrativa do mundo europeu ocidental (Amaral, 2009). Segundo Burdese “(...) de um modesto conjunto desordenado de funcionários não pagos e nomeados por períodos curtos passou-se a um numeroso funcionalismo público, pago, profissionalizado e com perspectivas de uma longa carreira.” (Burdese, 1975).

Assim, a Administração Pública romana defendia as fronteiras, mantinha a ordem e a tranquilidade pública, cobrava os impostos, imponha a justiça e executava um programa de obras públicas de tal forma espetacular que nos chegou até aos dias de hoje. (Amaral, 2009). Para além de nos deixaram a herança da distinção entre direito público e direito privado, os romanos foram o primeiro povo a fazer referência às instituições municipais: “O *municipium* era uma cidade indígena acolhida na comunidade romana, que se regia pelas leis romanas mas que se administrava a si própria, com larga autonomia administrativa e financeira” (Caetano, 2013). Os municípios tinham autonomia para comprar, vender e possuir; regulados pelo direito privado eram, tal como atualmente são, entidades distintas do Estado (Ventura, 1958).

#### **d) A Administração Pública no Estado Medieval**

O estado Medieval reporta ao Estado característico da Idade Média (sobretudo do séc. V d.C. ao séc. XV) (Amaral, 2009).

A sociedade feudal caracterizava-se por ser uma sociedade de poder disperso por múltiplos centros, geralmente formados em torno e sobre a propriedade da terra, assentando esse poder na relação pessoal entre o senhorio e aqueles a quem era conferida proteção (Garcia, 1994).

Contudo, apesar da fragmentação do poder político provocada pelo feudalismo, durante a Idade Média ainda se faziam sentir alguns sinais que evidenciavam a presença da Administração Pública na vida coletiva medieval, como por exemplo não só a existência de órgãos centrais (em Portugal: a Cúria Régia, o Alferes-Mor, o Mordomo da Corte, o Chanceler, e como funcionários subordinados, os ovençais), como também delegados do Rei em todo o território (*tenentes*, *juízes*, *mordomos* e *alcaldes*) e funcionários régios que cobram impostos, abrem estradas, constroem edifícios públicos, etc. (Amaral, 2009).

#### **e) A Administração Pública no Estado Moderno**

O Estado Moderno é, segundo Diogo Freitas do Amaral, o tipo histórico de Estado característico da Idade Moderna e Contemporânea (desde o séc. XVI ao séc. XX) (Amaral, 2009).

A transição do Estado Medieval para o Estado Moderno caracteriza-se, por um lado, pela sucessiva centralização e fortalecimento do poder real, com raiz nas noções de *Estado* e *Soberania* criadas por Maquiavel e Jean Bodin, respetivamente; e, por outro lado, pela grande expansão comercial e financeira decorrente dos descobrimentos que debilitou a estrutura feudal (Alfonso, Blanco, & Álvarez, 2000).

Pela primeira vez o Estado realiza tarefas concretas de satisfação do interesse público (Soares, 1997). A lei surge como expressão do bem comum e é através dela que o Estado se relaciona com a sociedade, definindo não só os limites dos direitos individuais para a defesa do bem-estar geral, como também decreta a atuação da Administração Pública (V. P. Silva, 1996). O funcionário é, assim, alguém que desempenha um papel muito importante no seio do Estado, participando no exercício da soberania e autoridade estadual, pelo que é visto segundo Maurice Haurion como *un citoyen spécial* cujos interesses vão de encontro com a máquina estadual que serve (Haurion, 1938). Percebe-se então que “(...) o exercício de funções públicas configura-se não como um direito mas sim como um dever de servir o interesse público.” (Teixeira, 2012).

Para terminar, a função pública surge, então, com a consolidação do Estado Moderno e da Administração Pública, tal como a entendemos hoje, graças ao complexo processo que se confunde com a dissolução das relações feudais e o surgimento do Estado Absoluto (Nigro, 2007).

Durante o liberalismo, no séc. XIX, a Administração Pública era sobretudo uma organização de âmbito municipal: o Rei e o poder central ocupavam-se da diplomacia, da política, da justiça, da guerra, do imposto, da moeda, etc., mas eram os municípios que tratavam das questões de Administração Pública. (Amaral, 2009)

Hoje isto não se verifica. A Administração Pública estadual desenvolveu-se de tal forma que passou a ocupar o primeiro lugar face às demais formas de administração. Estas “demais formas de administração”, como a administração regional e a administração municipal, continuam, todavia, a existir e têm uma importância cada vez mais acentuada graças ao princípio da descentralização. (Amaral, 2009).

Percebemos, assim, que a modalidade de administração que serviu de objeto de estudo para o este relatório – a administração municipal – continua a ser, de forma exemplar, o que sempre foi: uma forma autónoma de Administração Pública.

Os municípios são anteriores ao Estado. Apareceram e dedicaram-se à generalidade das tarefas de Administração Pública, antes mesmo que o próprio Estado por elas se interessasse ou delas se incumbisse. (Amaral, 2009). Atualmente o Estado regula por lei o estatuto jurídico dos municípios, mas não faz mais do que reconhecer uma instituição social pré-existente, que não foi criada nem poderá ser destruída por ele. (Amaral, 2009).

Também a Constituição da República Portuguesa (2005), sem querer estabelecer regras gerais para toda a Administração Pública (artigos 266.º e ss.), dá destaque e tratamento especial às regiões autónomas (artigos 255.º e ss.) e às autarquias locais que considera ser um verdadeiro poder local (artigos 235.º e ss.) (República, 2005).

De tudo o que foi dito podemos concluir que a Administração Pública é, nos dias de hoje, um complexo conjunto de organismos e entidades, serviços e departamentos, funcionários e agentes. (Amaral, 2009). Nas palavras de Amaral podemos defini-la como “(...) o sistema de órgãos, serviços e agentes do Estado, bem como das demais pessoas coletivas públicas, que asseguram em nome da coletividade a satisfação regular e contínua das necessidades coletivas de segurança, cultura e bem-estar.” (Amaral, 2009).

## **2. A evolução histórica da Gestão de Recursos Humanos**

“Muitos problemas de gestão de pessoas, como aliás da gestão em geral, são consequência das profundas transformações decorrentes da Revolução Industrial” (Gomes et al., 2010).

A Revolução Industrial revolucionou o trabalho e provocou desafios significativos à gestão de trabalhadores (Gomes et al., 2010). As condições miseráveis das instalações, os conflitos e acidentes de trabalho diários, o trabalho infantil generalizado, as dificuldades de aumento de produtividade, os baixos salários e as longas jornadas de trabalho marcaram um sistema desumano que substituiu as pequenas unidades familiares de produção artesanal por instalações fabris de grandes dimensões (as chamadas *Mills*), que concentravam centenas ou até milhares de pessoas no mesmo local de trabalho (Gomes et al., 2010). Cabia aos proprietários ou aos capatazes a “gestão” dos trabalhadores através de castigos corporais e multas que se traduziam numa redução do

salário ou despedimento imediato, ou seja, era uma “gestão” feita através do controlo e da ameaça (Gomes et al., 2010).

A crítica a este modo de estar e de trabalhar, surgiu em 1986, em Edinburgh, com o despoletar de alguns movimentos sociais reformistas e reacionários que questionavam as condições opressivas, degradantes e miseráveis em que os trabalhadores estavam obrigados a (sobre)viver (Gomes et al., 2010). Surgiu, assim, a tradição assistencialista defendida, sobretudo, pelos *quakers* que, já no final do séc. XIX, implementaram nas suas fábricas o protótipo do que viria a ser a função pessoal/recursos humanos (Gomes et al., 2010). Na origem desta função pessoal estão os chamados *welfare officers* – funcionários encarregues de manter e proteger melhores condições de trabalho e de alojamento; com estes nascem, então, políticas de apoio social e de relação trabalho-família, bem como a preocupação com as condições de trabalho, higiene e segurança (Gomes et al., 2010).

No final do séc. XIX/ início séc. XX, e com o desenvolvimento da engenharia mecânica assistiu-se à passagem da tradição assistencialista para uma tradição especialista e, com ela, da figura dos *welfare officers* para *personnel officers* (Gomes et al., 2010). O primeiro a teorizar esta tradição foi Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915) na obra “Os princípios da gestão científica” (1911) na qual o autor introduz uma nova perspetiva do trabalho e da organização, inspirado num princípio existente desde o séc. XVIII desenvolvido por Adam Smith (1723 – 1790): o princípio da divisão do trabalho (Gomes et al., 2010).

Apesar dos esforços a divisão do trabalho foi muito difícil de implementar porque exigiu a definição de postos de trabalho, a formação dos trabalhadores e a criação de sistemas de avaliação de desempenho e de gestão de incentivos, sempre com o objetivo de produzir cada vez mais e melhor (Gomes et al., 2010). Percebemos facilmente que Taylor defende uma visão unitarista da empresa, uma vez que segundo o mesmo a principal finalidade da gestão deve ser a de assegurar a máxima produtividade para o empregador combinada com a máxima prosperidade para cada empregado (Taylor, 1911). Essa máxima produtividade era possível através da otimização dos movimentos e minimização dos esforços necessários ao desempenho da tarefa (Gomes et al., 2010).

Contudo, a eficiência desenfreada da produção criou um excedente que não tinha mercado para ser escoado, o que levou à ineficiência do taylorismo. A produção em série



exigia mercados de massa e o industrial Henry Ford foi dos primeiros a perceber esta necessidade (Giddens, 2004).

Enquanto o Taylorismo se centrou na forma mais eficiente de executar tarefas separadas, o Fordismo avançou e inovou um pouco mais, ligando essas mesmas tarefas num sistema de produção fluído e contínuo - linha de montagem móvel (Giddens, 2004).

Este período de grande prosperidade foi brutalmente interrompido pela Primeira Guerra Mundial (1914-1918). O colossal esforço da guerra obrigou à mobilização de todos os homens capazes de pegar em armas; com as mulheres a assegurarem o funcionamento da estrutura produtiva, a composição da força de trabalho alterou-se radicalmente (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007).

A Primeira Grande Guerra marcou não só o primeiro dos grandes choques económicos e sociais em que o séc. XX foi pródigo, mas também o modo como as pessoas encaram o trabalho, o empregador e o seu próprio trajeto de vida (Camara et al., 2007).

Seguiu-se a Grande Depressão (1929), onde a incapacidade dos regimes parlamentares europeus em gerir a crise levou à implantação de totalitarismos e à posterior eclosão da bárbara Segunda Guerra Mundial (1939-1945) que devastou grande parte da infraestrutura europeia, separou o continente em dois blocos antagónicos e dizimou milhões de pessoas (Camara et al., 2007).

A descolonização, a criação de um mercado comum, a prosperidade gerada pela CEE e EFTA e a manutenção da paz europeia permitiram a reconstrução do teatro europeu e o reinício do ciclo de expansão e bem-estar que caracterizou a década de sessenta e parte da setenta até se darem os dois choques petrolíferos (1973/74 e 1978/79) que conduziram a recessões severas, mas felizmente de pouca duração (Camara et al., 2007).

Todas estas transformações exigiram uma maior capacidade de resposta e de adaptação por parte das empresas, o que conduziu a uma rutura paradigmática: passamos do paradigma da produtividade para o paradigma da competitividade (Gomes et al., 2010). Ainda que o foco principal continue a ser a eficiência económica, começa a ganhar destaque a tese segundo a qual os trabalhadores podem, de facto, promover melhorias na performance das empresas e que a Gestão de Recursos Humanos deve ser articulada com a estratégia organizacional, alinhando-se com os demais fatores de produção (Gomes et al., 2010).

Os *personnel officers* deram, assim, lugar às Direções de Pessoal às quais cabia a função de aumentar a produção da empresa através da motivação dos trabalhadores (Gomes et al., 2010).

O desenvolvimento das tecnologias de informação, a intensificação da competição internacional, a emergência do modelo de gestão japonês, a crescente responsabilização dos trabalhadores, a globalização dos mercados e a importância do cliente e do conhecimento no trabalho despoletaram novas formas de relacionamento entre as empresas e os seus mercados e modificaram os hábitos de trabalho ditos “tradicionais”. (Camara et al., 2007). As estruturas fortemente hierarquizadas, herdadas do passado, deram lugar a organizações flexíveis com vários níveis hierárquicos; o contributo individual é valorizado e integrado em equipas multidisciplinares, com objetivos de negócio bem definidos. (Camara et al., 2007).

Assim, pelas palavras de Camara et al. “A mudança é uma certeza, mas de onde virá, em que grau afeta a vida das pessoas e das organizações e como nos podemos preparar para ela são as questões que se colocam aos empregadores e, mais tarde ou mais cedo, aos colaboradores.” (Camara et al., 2007).

Todas estas transformações trouxeram os Recursos Humanos para o centro das preocupações dos gestores e implementou-se a ideia de que deles, em última análise, depende a adaptação da empresa aos constantes desafios do mercado e, portanto, a sua sobrevivência, no longo prazo. (Camara et al., 2007).

Criaram-se, também, grandes expectativas à função Recursos Humanos, enquanto área vocacionada para apoiar e participar na gestão das pessoas de forma a alcançar os melhores resultados tanto para os trabalhadores como para a empresa. (Camara et al., 2007).

Este contexto de mudança acelerada obriga as empresas a adaptarem-se com enorme agilidade às alterações do meio. Estas adaptações implicam uma Gestão de Recursos Humanos preparada para atuar neste meio de turbulência (Camara et al., 2007)

Atualmente a literatura defende que a função recursos humanos deve estar no centro da estratégia de qualquer organização porque ajuda a empresa a adaptar-se às alterações dos mercados (Gomes et al., 2010). Estamos, então, perante o paradigma da sustentabilidade segundo o qual as empresas têm que ser sustentáveis para sobreviver: a competitividade é pontual, o que importa é ser sustentável (Gomes et al., 2010).

Para terminar, a Gestão de Recursos Humanos pode, desta forma, ser definida segundo Gomes et al. como o conjunto de “políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização.” (Gomes et al., 2010). Beer et al. completa a ideia de Gomes referindo que a Gestão de Recursos Humanos diz respeito a todas as ações e decisões de gestão que afetam a relação entre a organização e os trabalhadores, isto é, todas as ações referentes ao recrutamento e seleção, salário, estruturação de carreiras, integração e formação profissional, motivação e satisfação de cada trabalhador enquanto indivíduo que faz parte de um ambiente coletivo (Beer, Spector, Lawrence, Mills, & Walton, 1984).

A Gestão de Recursos Humanos tem, por isso, um papel decisivo em qualquer empresa de sucesso: “A estratégia de fortalecimento dos laços da cultura empresarial, a aposta na inovação e aprendizagem contínua, a forma de organização do trabalho interno, a capacidade de atrair quadros de elevada competência ou o apoio aos colaboradores no momento da reforma são vertentes fundamentais na G.R.H. de uma empresa moderna, que se projetam para o exterior e contribuem para o fortalecimento da sua imagem no mercado” (Oliveira, Setembro 2010).

### **3. A Gestão de Recursos Humanos e a reforma da Administração Pública em Portugal**

Historicamente, como já referido, a Gestão de Recursos Humanos manteve-se estável até 1970, altura em que é abalada por fatores externos às organizações.

Após 1980 a função passa a ter um caráter mais estratégico e menos administrativo/operacional, servindo de resposta a várias alterações ligadas à empresa como a globalização dos mercados, a crescente responsabilização dos trabalhadores, a importância do cliente e do conhecimento no trabalho (Relvas, 2010).

Atualmente a literatura defende que a G.R.H. deve integrar a estratégia de qualquer organização (Gomes et al., 2010).

A Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública está intrinsecamente ligada ao enquadramento jurídico que está sempre por trás das principais práticas que se aplicam, hoje em dia, nas organizações do setor público. (Mendes, 2012).

Foram várias as estratégias de reforma legislativa adotadas para mudar o funcionamento da função pública (Araújo, 2005). Falar de reforma legislativa em Portugal é falar das grandes transformações sofridas pelo Estado ao longo do séc. XX, as novas funções atribuídas às Administrações Públicas a partir das crises das décadas de 70 e 80 e os vários movimentos de reforma e modernização administrativas (Sousa, 2007).

Para Carlos Carapeto e Fátima Fonseca, a reforma da Administração Pública não se deve tanto à sua falta de eficiência, como tem sido apontado várias vezes, mas sim ao papel do Estado na sociedade atual e às suas finalidades, uma vez que o perfil e a dimensão da Administração Pública dependem, em grande medida, das funções que se atribuem ao Estado (Carapeto & Fonseca, 2006).

Tanto antes como após o 25 de abril de 1974, a Administração Pública foi alvo de reformas que se refletiram em fortes mudanças na área dos recursos humanos (Araújo, 2005).

O processo de reforma administrativa foi motivado pela mudança de estruturas e de funcionamento da administração, em sintonia com as pressões externas políticas e sociais (Araújo, 1993). Para Pollitt as pressões para a reforma, a retórica e o afrouxar das “velhas formas de se fazer as coisas” constituem, por um lado, uma oportunidade para os funcionários públicos servirem o autointeresse e, por outro lado, resulta em ganhos de produtividade, qualidade nos serviços, transparência e equidade (Pollitt, 2003).

Em Portugal, como defende Joaquim Araújo, as estruturas dos serviços públicos baseadas num sistema tradicional e antiquado, com raízes em modelos criados no início do séc. XX, não estavam minimamente preparadas para lidar com os ambientes dinâmicos e instáveis resultantes da globalização (Araújo, 2002). A abertura do país à democracia, a progressiva internacionalização económica e política, a adesão à CEE e a nova perspetiva de “Menos Estado, Melhor Estado” vão dar ao nosso país a oportunidade de se adaptar e modernizar, sempre numa ótica de Nova Gestão Pública (Araújo, 2002).

### **a) A Gestão de Recursos Humanos e a Administração Pública antes de 1974**

A história de Portugal é singular uma vez que a construção do Estado foi obra do Rei e da Administração Central. Nos dizeres de Mouzinho da Silveira, não havia divisão entre o poder jurídico e o poder administrativo, nem especialização funcional (Rocha, 2008).

Imperava o sistema de *patronage* nas nomeações para cargos públicos e a sua venda era prática corrente; percebemos, assim, que não havia qualquer relação entre as qualificações, o emprego e a remuneração (Rocha, 2008).

Mais tarde, com a revolução liberal, estabeleceu-se um conjunto de critérios que visavam, por um lado, impor o princípio do mérito no concurso público e, por outro, a possibilidade de todos os portugueses se candidatarem a cargos públicos (Rocha, 2008).

Contudo, e apesar dos esforços da Constituição de 1820 e da Carta Constitucional de 1822 que estabeleceram o princípio da neutralidade da Administração, segundo Almeida, continuam ainda a existir muitas práticas de favoritismo e compadrio político, facilitados pelos deficientes meios de fiscalização e controlo (Almeida, 1995).

A primeira reforma da função pública deu-se em 1935 com o Decreto n.º 26 115, de 23 de novembro de 1935. Neste diploma identificam-se os vários problemas existentes na função pública, nomeadamente a variabilidade dos vencimentos dos funcionários públicos com funções idênticas, a opacidade do sistema retributivo (sobretudo nas categorias superiores) e a irracionalidade do sistema uma vez que existem vários casos de “pirâmides invertidas” (Rocha, 2008).

Feito o diagnóstico, constituíram propósitos do mesmo Decreto: (1) a diminuição do número de funcionários e reordenação segundo critérios uniformes e aplicáveis a todos sem exceções; (2) a redução da diversidade de vencimentos existentes em certas categorias; (3) o tratamento dos funcionários dos quadros especiais (magistratura, professores e médicos) segundo critérios de valor económico e social; e (4) a rejeição da ideia de garantir honorabilidade a alguns funcionários por via do pagamento de remunerações superiores (Rocha, 2008).

Este sistema de Administração Pública, instituído em 1935, com um sistema de Gestão de Recursos Humanos apoiado num modelo de carreira, espelhava o regime autoritário, burocrático, conservador e salazarista que imperou em Portugal durante o

Estado Novo (Araújo, 2002). A Administração concebeu-se a si mesma com um poder público e não como um serviço público (Rocha, 2008).

Apesar da necessidade de uma reforma, do desenvolvimento económico e da construção de um Estado Providência, a reestruturação não teve o efeito desejado e permaneceu inalterada até Abril de 1974 (Araújo, 2005).

### **b) A Gestão de Recursos Humanos e a Administração Pública entre 1974 e 1985**

A Revolução dos Cravos (1974) despertou no povo português o dever de luta pelos seus direitos e liberdades (Rocha, 2008). Contudo, a definição do modelo de Estado e de Administração Pública que o povo português tanto queria, só assume contornos claros a partir da década de 80 uma vez que, na sequência da revolução, o país passou por uma grande instabilidade governamental (Araújo, 2005).

Assim, apesar da demora, assistiu-se a fortes reivindicações no seio da função pública que originaram um projeto da lei de bases da função pública, destinado a substituir o sistema herdado de António de Oliveira Salazar (Rocha, 2008).

Todavia este projeto não vingou e foi trocado pelo chamado “pacote” legislativo de 1979 que encerra em si várias medidas de correção ao sistema vigente e é constituído por seis diplomas: (1) Decreto-Lei n.º 191/79 (aposentação); (2) Decreto-Lei n.º 191-B/79 (pensões de sobrevivência); (3) Decreto-Lei n.º 191-C/79 (reestruturação de carreiras); (4) Decreto-Lei n.º 191-D/79 (estatuto disciplinar); (5) Decreto-Lei n.º 191-E/79 (revisão de vencimentos); e (6) Decreto-Lei n.º 191-F/79 (regime do pessoal dirigente).

Entre estes, o Decreto-Lei n.º 191-F/79, de 26 de junho de 1979, ganhou destaque porque regulamentou a autonomização do grupo de pessoal dirigente que passou a reger-se por princípios mistos de carreira e emprego, e distinguiu os dirigentes intermédios (chefes de divisão e diretores de serviços) dos dirigentes de topo (subdiretores gerais e diretores gerais) (Rocha, 2008).

Em 1982 são publicados sete diplomas conhecidos por “pacote de 10 de maio” que, apesar de não acrescentarem nada de novo, regulamentam a legislação de 1979 (Rocha, 2008).

Durante este período o funcionamento da Administração Pública não sofreu grandes alterações (Rocha, 2008). Foi possível, contudo, a construção do Estado

Providência que provocou um aumento dos funcionários públicos (consequência da criação de um sistema universal de saúde, da Segurança Social e de novas políticas sociais) e, por sua vez, um aumento da despesa pública que foi difícil de ultrapassar porque entre 1976 e 1986 Portugal teve dez governos constitucionais, o que dificultou a resolução de vários problemas, a mudança e a inovação (Rocha, 2008).

### **c) A Gestão de Recursos Humanos e a Administração Pública entre 1986 e 1995**

Entre 1986 e 1995 a instabilidade sentida no período anterior desapareceu, o que favoreceu uma abordagem sistemática à reforma administrativa (Araújo, 2005). Estávamos, também, a recuperar da crise petrolífera e da depressão económica sentida a nível mundial; Portugal começa, nesta altura, a beneficiar de volumosas verbas provenientes da CEE e, pela primeira vez desde 1976, um partido político obtém a maioria absoluta na Assembleia da República, o que, tudo somado, explica o impulso das reformas (Araújo, 2005).

Foram três os principais objetivos que orientaram as propostas de reforma neste período: em primeiro lugar, proporcionar melhores serviços aos utentes, depois aumentar a formação dos funcionários públicos, e por último melhorar a gestão dos recursos (Araújo, 2002).

Não há muita legislação a registar nesta altura, contudo podemos destacar alguns diplomas que ainda hoje servem de base ao sistema de recursos humanos português: (1) Decreto-Lei n.º 498/88 de 30 de Dezembro, complementado pelo Decreto-Lei n.º 52/91, de 25 de Janeiro (recrutamento e seleção de pessoal na função pública); (2) Decreto-Lei n.º 31 7/86, de 25 de Setembro, altera o Decreto-Lei n.º 248/85, de 15 de Junho (regime geral da estruturação de carreiras na Administração Pública); (3) Decreto-Lei n.º 497/88, de 30 de Dezembro (novo regime de férias, faltas e licenças do funcionalismo público); (4) Decreto-Lei n.º 187/88, de 27 de Maio (duração de trabalho na Administração Pública); (5) Decreto-Lei n.º 184/89, de 2 de Junho (novo sistema retributivo da função pública); (6) Decreto-Lei n.º 323/89, de 26 de Setembro (estatuto do pessoal dirigente); (7) Decreto-Lei n.º 247/92, de 7 de Novembro (Lei dos Disponíveis - procurou racionalizar e redistribuir os efetivos da função pública, criando o Quadro dos Efetivos Interdepartamentais); (8) Decreto-lei n.º 44/91 de 14 de novembro (princípios gerais

relativos à higiene e segurança no trabalho); (9) Decreto-Lei n.º 9/94, de 13 de janeiro (formação profissional).

Estre esta nova legislação nasce também o novo sistema retributivo, composto por uma escala de índices que tem início no 100 (remuneração mais baixa) e termina no 900 (remuneração mais elevada), o que significa que a remuneração total depende da remuneração base e dos demais suplementos e prestações sociais (Araújo, 2002).

Em suma, entre 1986 e 1995, os consumidores ganham o direito de exigir sempre mais e melhor da Administração Pública porque a preocupação dominante é a qualidade dos serviços públicos (Rocha, 2008).

#### **d) A Gestão de Recursos Humanos e a Administração Pública entre 1996 e 2001**

No período de 1996 a 2001 começa a dar-se especial atenção à Gestão de Recursos Humanos e parece querer reinventar-se a Administração Pública (Rocha, 2008). Para que tal seja possível, as mudanças têm de ser bem concebidas, implementadas e ajustadas (Ruivo, 2002).

Neste período os objetivos passam por uma maior informação dos cidadãos, maior desburocratização, mais qualidade, mais modernidade, mais cooperação, e maior eficácia da gestão pública (Rocha, 2008).

Assim, procurou-se, em primeiro lugar, dar tradução jurídica a muitas práticas institucionalizadas pela reforma administrativa e, em segundo lugar, pretendeu-se que a adoção de novas formas de gestão fosse efetuada pela via negocial e criaram-se, para o efeito, diversos diplomas sobre a função pública, entre os quais podemos mencionar: (1) Decreto-Lei n.º 204/98, de 11 de julho (recrutamento e seleção de pessoal); (2) Decreto-Lei n.º 404<sup>a</sup>/98, de 18 de dezembro e Lei n.º 44/99 de 11 de junho (ingresso, acesso e progressão nas carreiras do regime geral); (3) Decreto-Lei n.º 190/99, de 5 de junho (mobilidade na função pública e estabelecimento de incentivos à mobilidade dos recursos humanos na Administração Pública); (4) Decreto-Lei n.º 100/99, de 31 de março e Lei n.º 117/99, de 11 de agosto (férias, faltas e licenças); e (5) Decreto-Lei n.º 259/98, de 18 de agosto (horário de trabalho) (Rocha, 2008).

Muitas destas negociações traduziram-se em novos regimes jurídicos de aspetos de função pública, os quais modificaram os modelos de 1979 e 1982 (Rocha, 2008).



Nesta época merece forte destaque a introdução do livro de reclamações de tipo obrigatório em todos os serviços públicos, bem como o estabelecimento de metas e objetivos que devem ser cumpridos para assegurar a máxima qualidade dos serviços: zero erros, zero atrasos, zero papéis, zero paragens e zero incompreensões” (Rocha, 2008).

Estas alterações, apesar de estarem no bom caminho, não foram suficientes para produzir mudanças significativas na principal fonte de poder dos serviços públicos: o controlo dos recursos e procedimentos (Araújo, 2005)

### **e) A Gestão de Recursos Humanos e a Administração Pública entre 2002 e a atualidade**

Os princípios da Nova Gestão Pública orientaram a reforma administrativa que teve início em 2003 (Rocha, 2008). Esta reforma resultou de preocupações com a racionalização de custos, a aproximação do setor público ao sector privado, e a procura de uma maior eficiência (Rocha, 2008).

A primeira grande reforma deste período deu-se em março de 2006; esta reforma chamada PRACE pretendia reduzir as estruturas do Estado e, para tal, foram publicados os seguintes diplomas: (1) Lei n.º 1/2004, de 15 de Janeiro, alterada pela Lei 60/2005, de 29 de Dezembro (Estatuto da Aposentação); (2) Lei n.º 2/2004 de 15 de Janeiro, alterada pela Lei n.º 51/2005 de 30 de Agosto (Estatuto do Pessoal Dirigente); (3) Lei n.º 3/2004, de 15 de Janeiro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 105/2007, de 3 de Abril (Lei-quadro dos Institutos Públicos); (4) Lei n.º 4/2004 de 15 de Janeiro, alterada pelo Decreto-Lei 200/2006 de 25 de Outubro (Organização da administração direta do Estado); (5) Lei n.º 10/2004 de 2 de Março, alterada pela Lei 66-5/2007, de 28 de dezembro (Avaliação de desempenho); e, por fim, (6) Lei n.º 23/2004 de 15 de Janeiro (Contrato individual de trabalho) (Rocha, 2008).

Contudo, a maior alteração dá-se com a publicação e entrada em vigor da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro (Rocha, 2008). Esta lei não só substituiu o vínculo de nomeação pelo contrato de trabalho para grande parte dos funcionários públicos, como também faz desaparecer as incontáveis carreiras que existiam na função pública, reunindo-as em apenas três categorias: (1) carreira de técnico superior; (2) carreira de assistente técnico; e (3) carreira de assistente operacional (Rocha, 2008). Cada uma destas carreiras está sujeita a uma tabela remuneratória única (Rocha, 2008).

Como consequência desta poderosa Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro, é aprovada a Lei n.º 59/2008, de 11 de Setembro que estabelece o Regime de Contrato de Trabalho em Funções Públicas (RCTFP) (Rocha, 2008).

Mais recentemente, em 2009, a economia mundial viu-se confrontada com mais uma crise económica que teve início em 2008 nas economias mais avançadas. Associada a uma perturbação dos mercados financeiros internacionais e do setor da construção imobiliário, esta crise generalizou-se rapidamente e atingiu as economias emergentes e menos avançadas e os outros setores da economia (PEC, 2011-2014).

Face a esta crise que perdura até aos dias de hoje, importa fazer uma síntese das principais alterações legislativas (remuneratórias e de contratação), tendo por base as Leis de Orçamento do Estado (LOE) de 2011 a 2014.

A Lei n.º 55-A/2010, de 31 de dezembro de 2010, que aprova o Orçamento do Estado para o ano de 2011, incluiu medidas que desejavam uma redução estrutural do défice em cerca de 5,3% do PIB, visando atingir um défice de 4,6% do PIB no final do mesmo ano (LOE, 2011).

Este era, e continua a ser, muito provavelmente, o maior esforço de consolidação orçamental alguma vez feito em Portugal, constituindo, também, a maior tentativa de redução de défice em curso na Europa (PEC, 2011-2014).

Na sequência da publicação da Lei do Orçamento de Estado de 2011, no que toca ao assunto remunerações, surge, no art.º 19.º, a redução remuneratória que chocou não só os trabalhadores da Câmara Municipal do Porto como muitos outros funcionários públicos. Neste artigo podemos ler: “(...) a 1 de janeiro de 2011 são reduzidas as remunerações totais ilíquidas mensais de valor superior a 1.500€” (LOE, 2011). Ainda neste documento torna-se, no art.º 24.º, “ (...) vedada a prática de quaisquer atos que consubstanciem valorizações remuneratórias” (LOE, 2011).

Quanto à contratação, o art.º 27.º põe em claro que “As pessoas coletivas de direito dotadas de independência decorrente da sua integração nas áreas de regulação, supervisão ou controlo não podem proceder ao recrutamento de trabalhadores para a constituição de relações jurídicas de emprego por tempo indeterminado, determinado e determinável.” (LOE, 2011).

Na Lei n.º 64-B/2011, de 30 de dezembro de 2011, que aprova o Orçamento de Estado para 2012, continuam em vigor as alterações referidas nos parágrafos anteriores,

tanto no que refere às remunerações como às contratações. Contudo, a LOE 2012, aprovou mais uma medida que sobressaltou os funcionários públicos: a suspensão do pagamento dos subsídios de férias e de natal (correspondentes ao 13.º e 14.º mês) aos trabalhadores que auferem remuneração base mensal superior a 1.100€, como podemos ler no art.º 21.º (LOE 2012).

Por sua vez, na Lei n.º 66-B/2013, de 31 de dezembro, que aprova o Orçamento de Estado para 2013, verifica-se que se mantêm as reduções das remunerações totais ilíquidas mensais de valor superior a 1.500€ (art.º 27.º) e, mantém-se, da mesma forma, a suspensão do subsídio de férias aos trabalhadores que auferem remuneração base mensal superior a 1.100€ (art.º 29.º). Contudo é aprovado o pagamento do subsídio de natal mensalmente, em duodécimos (art.º 28.º). Mantêm-se, também vedadas as práticas de valorizações remuneratórias (art.º 35.º). A falta por motivo de doença passa a determinar a perda da totalidade da remuneração base diária no primeiro, segundo e terceiro dias de incapacidade temporária (art.º 76.º) (LOE 2013).

Quanto ao recrutamento mantém-se a proibição de contratação de trabalhadores sem relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado, determinado ou indeterminável (art.º 66.º). A LOE 2013 impôs também, às autarquias locais, a obrigatoriedade de reduzir no mínimo 2% do número total de trabalhadores face aos existentes em 31/12/2012 (art.º 65.º) (LOE 2013).

Por fim, a Lei n.º 83-C/2013, de 31 de dezembro, que aprova o Orçamento de Estado para 2014 estipulou que se mantêm as reduções das remunerações totais ilíquidas mensais (art.º 33), alargando-se, contudo, o montante mínimo de referência para 675€ (art.º 33.º). O subsídio de férias volta a ser pago em junho de cada ano civil a todos os trabalhadores, incidindo, contudo, a mesma redução aplicada sobre as remunerações base (art.º 33.º). Por sua vez, o subsídio de Natal continua a ser pago mensalmente, em duodécimos (art.º 35.º) (LOE 2014). Sobre o recrutamento mantém-se a mesma legislação (art.º 64.º) (LOE 2014).

Em jeito de conclusão, viu-se, neste capítulo, a espantosa evolução da Gestão de Recursos Humanos ao longo de várias décadas até à Nova Gestão Pública, e o impacto que esta evolução teve nas estruturas organizacionais (Amaral, 2009).

Esta Nova Gestão Pública não criou, contudo, uma Administração Pública simplória e fácil de gerir, uma vez que esta enfrenta ainda muitos desafios de Gestão de

Recursos Humanos, como por exemplo: pretende-se servir cidadãos e não clientes, procura-se o interesse público e coletivo e não o particular e individual, valoriza-se a cidadania e não o empreendedorismo, pensa-se de forma estratégica, valorizam-se as pessoas enquanto indivíduos e não mais como máquinas de produção (Araújo, 2005).

### **III – OBJETIVOS, PROCESSO CIENTÍFICO E METODOLOGIA**

#### **1. Objetivos da investigação**

Este relatório de estágio tem como objetivo geral compreender os desafios diários da Gestão de Recursos Humanos da Direção Municipal de Recursos Humanos da Câmara Municipal do Porto.

Com base no objetivo geral, definiram-se três objetivos específicos, sendo eles:

- 1) Analisar a reforma da Administração Pública, no que toca ao recrutamento e salário, e as suas consequências para a Gestão de Recursos Humanos;
- 2) Compreender as alterações do Orçamento de Estado (de 2011 a 2014) e o impacto que as mesmas têm na Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública;
- 3) Destacar a força que a legislação tem sobre a motivação e satisfação dos trabalhadores da Administração Pública, tendo como objeto de estudo os trabalhadores da Direção Municipal de Recursos Humanos da Câmara Municipal do Porto.

Pretende-se, no fundo, confirmar a importância que a Gestão de Recursos Humanos tem para a prestação de um serviço público de qualidade, nomeadamente o da Câmara Municipal do Porto.

#### **2. Processo científico**

“A observação metódica da realidade social, tendo como objetivo explícito pôr à prova afirmações e interpretações provisoriamente aceites sobre a sua configuração e

funcionamento, é hoje, tal como no domínio mais consolidado e prestigiado das ciências físicas e da natureza, prática corrente entre cientistas sociais” (A. S. Silva & Pinto, 2009).

Para Gaston Bachelard o facto científico é conquistado, construído e verificado: conquistado sobre os preconceitos, construído pela razão e verificado nos factos (Bachelard, 1965).

Para que tal seja possível o processo científico deve começar por sofrer uma rutura com os preconceitos e as falsas evidências (que só nos dão a ilusão de compreendermos as coisas); para depois passar à fase de construção de proposições explicativas dos fenómenos estudados; e terminar com a verificação dessas mesmas proposições (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Estes três atos – rutura, construção e verificação – constituem-se mutuamente. Vão sendo realizados ao longo do processo científico que, segundo Quivy e Campenhoudt deve ser dividido em sete etapas, em permanente interação (Quivy & Campenhoudt, 2005):

Etapa 1: Pergunta de partida;

Etapa 2: A exploração – através de leituras;

Etapa 3: A problemática – escolha da orientação teórica e metodológica;

Etapa 4: A construção do modelo de análise;

Etapa 5: A observação;

Etapa 6: A análise de informações;

Etapa 7: As conclusões.

O meu relatório seguiu a lógica enunciada por Quivy e Campenhoudt.

Importa ressaltar que esta investigação não é nem qualitativa nem quantitativa no seu sentido mais puro; é, de facto, uma abordagem herdeira da qualitativa, mas segue alguns pressupostos quantitativos.

### **3. Metodologia**

Não há métodos melhores do que outros, uma vez que tudo depende dos objetivos, do modelo de análise e das características do campo de estudo (Quivy & Campenhoudt,

2005). Para Yin, uma das “(...) principais vantagens dos estudos de caso prende-se com o facto de permitirem recorrer a múltiplas fontes para recolher dados” (Yin, 1994).

Assim, neste relatório utilizam-se três métodos de recolha de informação, sendo eles a análise documental e legislativa, o inquérito por questionário e a entrevista semidiretiva.

Explora-se, de seguida, cada um deles:

#### **a) Análise documental e legislativa**

A análise documental recai sobre a leitura de obras, teses, leis e documentos selecionados em bibliotecas, recursos eletrónicos, bases de dados da Universidade do Porto e artigos disponíveis *online*.

Consultou-se, também, documentos internos da Câmara Municipal do Porto como o Mapa de Pessoal, o Sistema de Gestão e o Balanço Social 2014.

#### **b) Inquérito por questionário**

“Toda a ação de pesquisa se traduz no ato de perguntar” (A. S. Silva & Pinto, 2009). Assim, o inquérito por questionário resume-se a saber fazer perguntas e identificar os elementos constituintes da resposta (A. S. Silva & Pinto, 2009).

O inquérito foi administrado aos trabalhadores da Direção Municipal de Recursos Humanos da Câmara Municipal do Porto, o que perfaz um total de 64 trabalhadores, sendo que apenas 55 responderam ao inquérito.

Este método possibilita quantificar diversos dados e fazer várias análises de correlação e, desta forma, ficam-se a conhecer um pouco melhor a população inquirida (opiniões, valores, comportamentos, etc.).

Na realização do inquérito por questionário teve-se em atenção nove etapas: (1) listaram-se todas as variáveis da investigação; (2) elaborou-se o plano de apuramento (variáveis ativas/independentes e variáveis ilustrativas); (3) especificou-se o número de perguntas para medir variáveis; (4) escreveu-se uma versão inicial para cada pergunta; (5) testou-se primeiras versões do questionário; (6) definiram-se tipos de respostas para as perguntas; (7) consideraram-se perguntas iniciais e respostas associadas; (8) redigiram-se instruções direcionais para as questões menos intuitivas; e, por fim, (9) planearam-se

as secções do inquérito por questionário por núcleos temáticos do objeto empírico (Quivy & Campenhoudt, 2005).

As questões do inquérito por questionário são diferentes tanto ao nível do conteúdo uma vez que apresentam factos, atitudes, opiniões e preferências, como também e ao nível da forma porque existem questões abertas, fechadas, semiabertas e semifechadas (Quivy & Campenhoudt, 2005).

### **c) Entrevista semidiretiva**

Para além da análise documental e do inquérito por questionário, utilizou-se a técnica de entrevista que foi aplicada à Diretora de Departamento Municipal de Recursos Humanos, em março de 2015.

A entrevista possibilita um aprofundamento da perceção do sentido que os atores sociais atribuem às suas ações (Quivy & Campenhoudt, 2005), ou seja, permite visualizar relativamente ao entrevistado “(...) as suas perceções de um acontecimento ou de uma situação, as suas interpretações ou as suas experiências (...)” (Quivy & Campenhoudt, 2005).

No âmbito do relatório de estágio, a entrevista é semidiretiva/semiestruturada. Quer isto dizer que neste tipo de entrevistas constrói-se um guião, identificam-se núcleos temáticos e desenvolvem-se um conjunto de perguntas associadas a esses mesmos núcleos temáticos (Quivy & Campenhoudt, 2005).

O guião serve como um quadro de referência e um auxiliar de memória para o entrevistador que elabora um conjunto de perguntas principais, mas é livre de alterar a sua sequência e de introduzir novas perguntas em busca de mais informação (Quivy & Campenhoudt, 2005). É, assim, um tipo de entrevista que permite a adaptação do instrumento em si ao nível da receptividade do entrevistado.



## **IV – ESTUDO DE UM MUNICÍPIO**

### **1. Caracterização da Câmara Municipal do Porto**

Atualmente, os governos locais são responsáveis pela produção de diversos serviços públicos de maior importância para as populações desde a educação, ação social, ordenamento territorial até ao abastecimento e tratamento de água, a recolha e tratamento de resíduos sólidos e à promoção do desenvolvimento regional (Rodrigues, Auaújo, & Tavares, 2009).

A Câmara Municipal do Porto não é diferente e, por isso, a sua missão é zelar pelo cumprimento das decisões tomadas pelo executivo, sob o poder hierárquico dos órgãos políticos (Amaral, 2009).

Os serviços dos municípios inicialmente podiam resumir-se a uma simples secretaria administrativa porque havia um número limitado de funções municipais (Amaral, 2009). Mais tarde, graças à necessidade de cumprir obrigações que mereciam conhecimentos de Gestão de Recursos Humanos mais especializados, criaram-se os serviços técnicos diferenciados dos limitados serviços administrativos (Amaral, 2009).

Hoje em dia, na tentativa de serem rápidos, eficientes e eficazes, os municípios são órgãos com uma estrutura extremamente dividida (Amaral, 2009). Divisões administrativas, financeiras, de obras públicas, urbanismo, ambiente, etc. divididas em departamentos e subdivididas em secções que tanto existem como são modificados ou até extintos, conforme as necessidades (Amaral, 2009).

Apesar de terem um certo grau de autonomia, estas divisões são geridas por uma direção municipal própria, nomeada pela Câmara Municipal que não é, todavia, autónoma uma vez que é regida, entre outras, pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro de 2009, que aprova a revisão do Código do Trabalho e pela Lei n.º 35/2014, de 20 de junho de 2014, que aprova a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas.

Constituída por 2500 trabalhadores a Câmara Municipal do Porto é o organismo central da cidade do Porto.

Desde 2003, esta instituição tem vindo a apostar na melhoria contínua dos serviços prestados ao cidadão. Inclusive, em 2012, a Câmara Municipal do Porto recebeu a certificação total do Sistema de Gestão Integrado da Qualidade e de Recursos Humanos, de acordo com as normas NP EN ISO 9001:2008 e norma portuguesa NP 4427:2004, de um modo transversal e partilhado de todos os serviços da Câmara. Este certificado é prova de que o município está a cumprir o seu objetivo primordial: garantir a satisfação dos seus clientes externos, bem como a satisfação dos clientes internos, através do envolvimento dos serviços e dos colaboradores no desenvolvimento da organização.

Além deste objetivo, a Câmara Municipal do Porto definiu qual a sua visão, missão, valores e política de gestão. Reconhece-se, de seguida, cada um deles:

**a) Visão**

Ser reconhecido como um município socialmente coeso, economicamente competitivo, inovador, atrativo, transparente, submetido a escrutínio pelo cidadão e sustentável.

**b) Missão**

Promover o bem-estar e o conforto dos cidadãos, o desenvolvimento económico e cultural, fomentando a competitividade e sustentabilidade da cidade.

**d) Valores**

Rigor, equidade, transparência, cultura de melhoria continua, orientação para o cidadão, responsabilidade, inovação, e competitividade.

**e) Políticas de gestão**

Assegurar, com competência e profissionalismo, no âmbito do quadro legal aplicável, a resposta às exigências e expectativas dos clientes e partes interessadas, garantindo a sua satisfação;

Assegurar e otimizar os recursos necessários à implementação e melhoria do Sistema de Gestão e desenvolver parcerias entre os Serviços e destes com as Partes Interessadas; medir e desenvolver a performance do Município nos vários domínios das suas atividades;

Melhorar continuamente a eficácia do Sistema de Gestão, apostando na modernização dos serviços prestados, na melhoria contínua na simplificação dos procedimentos, conducentes a resultados adequados aos requisitos, necessidades e expectativas dos clientes e partes interessadas, e em permanente “Diálogo” entre os serviços e Clientes;

Investir no desenvolvimento de práticas de Gestão de Recursos Humanos que visem a adequação da atividade dos seus trabalhadores à prossecução dos objetivos estratégicos da Autarquia, através da valorização e otimização dos recursos, da sustentabilidade económica e da distinção enquanto referência de competência e inovação, assentes nos seguintes eixos:

- ✓ **Atrair** os talentos que melhor se adequam aos perfis definidos para cada posto de trabalho, através de uma estratégia de recrutamento baseada num modelo sólido de descrição e análise de funções;
- ✓ **Manter** o capital humano, criando condições de igualdade de oportunidades e melhoria do desempenho social, suportado num conjunto de apoios e benefícios na área da saúde, social, cultural e desportiva;
- ✓ **Estimular** o crescimento e **desenvolver** os colaboradores através de uma estratégia de gestão do desempenho e de formação profissional contínua, visando o reforço das suas competências;
- ✓ Encorajar o envolvimento e a participação ativa dos colaboradores numa dinâmica de trabalho em equipa, que despolete a **criatividade** e a **inovação**.

## **2. Caracterização da Direção Municipal de Recursos Humanos, da Câmara Municipal do Porto**

Da Direção Municipal de Recursos Humanos fazem parte 64 trabalhadores que pretendem garantir o desenvolvimento integral dos recursos humanos, numa ótica de inovação e excelência, através de políticas concertadas de otimização dos recursos, focalizando esta atuação nas partes interessadas.

A Direção Municipal de Recursos Humanos está dividida, essencialmente, em nove categorias de trabalhadores, sendo elas: Diretor Municipal, Diretor de Departamento, Chefe de Divisão, Técnico Superior, Enfermeiro, Especialista de Informática, Assistente Técnico, Técnico de Informática e Assistente Operacional.

Ao Diretor Municipal de Recursos Humanos cabe a função de definir a missão, as metas e diretrizes da unidade orgânica assegurando o respetivo cumprimento das atribuições previstas na Estrutura Nuclear dos Serviços do Município do Porto e o seu alinhamento com a estratégia de atuação definida pelos órgãos municipais competentes. Também dirige, coordena e controla a atividade e resultados dos serviços dependentes (Mapa de Pessoal, 2015).

Por sua vez, ao Diretor de Departamento compete a definição dos objetivos de atuação da unidade orgânica que dirige, orienta, controla e avalia o cumprimento dos planos de atividades, os resultados obtidos e a eficiência dos serviços dependentes, assegurando as atribuições previstas na Estrutura Nuclear dos Serviços do Município do Porto (Mapa de Pessoal, 2015).

A Direção Municipal de Gestão de Recursos Humanos tem cinco Chefes de Divisão uma vez que existem cinco divisões: Divisão de Remunerações e Gestão de Processos, Divisão de Seleção e Mobilidade, Divisão de Formação e Avaliação de Desempenho, Divisão de Segurança e Saúde no Trabalho, e Divisão de Gestão da Qualidade. Cada Chefe de Divisão organiza as atividades da divisão, de acordo com o plano de atividades definido e procede à avaliação dos resultados alcançados; distribui, orienta e controla a execução e qualidade técnica do trabalho produzido, assegurando a gestão dos trabalhadores integrados na divisão e a prossecução das atribuições revistas na Estrutura Flexível dos Serviços do Município do Porto (Mapa de Pessoal, 2015).

Depois, os Técnicos Superiores desenvolvem funções consultivas, de estudo, planeamento, programação, avaliação e aplicação de métodos e processos de natureza técnica e ou científica, que fundamentam e preparam a decisão (Mapa de Pessoal, 2015).

O Enfermeiro desenvolve funções e atividades no âmbito da enfermagem no trabalho, nomeadamente, identificação, planeamento e avaliação dos cuidados de enfermagem e execução dos respetivos registos (Mapa de Pessoal, 2015).

O Especialista de Informática exerce funções consultivas, de estudo, planeamento, programação, avaliação e aplicação de métodos e processos de natureza técnica e ou científica, que fundamentam e preparam a decisão. Elabora pareceres, projetos e atividades conducentes à definição e concretização das políticas do município na área dos recursos humanos, nomeadamente, planeamento, gestão e desenvolvimento dos recursos humanos; conceção, estruturação e análise de indicadores de Gestão de Recursos Humanos (Mapa de Pessoal, 2015).

Por sua vez, os Assistentes Técnicos desenvolvem funções de natureza executiva, de aplicação de métodos e processos, com base em diretivas definidas e instruções gerais, de grau médio de complexidade (Mapa de Pessoal, 2015).

Ao Técnico de Informática compete o exercício de funções de natureza executiva, de aplicação de métodos e processos, com base em diretivas definidas e instruções gerais, de grau médio de complexidade, no âmbito do apoio informático, nomeadamente, gestão de bases de dados de recursos humanos; análise e tratamento de processos de remunerações, assiduidade e cadastro (Mapa de Pessoal, 2015).

Por fim, os Assistentes Operacionais realizam funções de natureza executiva, de carácter manual ou mecânico, enquadradas em diretivas definidas, na área de atuação da respetiva unidade orgânica, executando tarefas de apoio indispensáveis ao funcionamento dos serviços, podendo comportar esforço físico, nomeadamente, registo, receção e entrega de expediente, transmissão de informações verbais ou telefónicas (Mapa de Pessoal, 2015).

Expõe-se, de seguida a contagem dos trabalhadores da Câmara Municipal do Porto conforme as categorias ditas em cima e de acordo com o Balanço Social de 2014.

**Tabela 1** - Contagem dos trabalhadores por categoria/carreira segundo a modalidade de vinculação e género

(Fonte: Balanço Social 2014)

	Sexo	Dirigente - Superior	Dirigente - Intermédio	Técnico Superior	Assistente Técnico (a)	Assistente Operacional (b)	Bombeiros	Informática	Polícia Municipal	Outros (c)	Total
<b>Total Efetivos</b>	M	5	23	119	135	826	215	51	0	157	1.531
	F	3	40	274	377	289	0	29	0	52	1.064
	T	8	63	393	512	1.115	215	80	0	209	2.595
Comissão de Serviço	M	5	23	0	0	0	0	0	0	7	35
	F	3	40	0	0	0	0	0	0	3	46
	T	8	63	0	0	0	0	0	0	10	81
CTFP por tempo indeterminado	M	0	0	111	134	825	215	51	0	77	1.413
	F	0	0	261	370	268	0	29	0	46	974
	T	0	0	372	504	1.093	215	80	0	123	2.387
CTFP	M	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CTFP a termo resolutivo incerto	M	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outra (d)	M	0	0	8	1	1	0	0	0	73	83
	F	0	0	13	7	21	0	0	0	3	44
	T	0	0	21	8	22	0	0	0	76	127
Representação Percentual	M	0,19%	0,89%	4,59%	5,20%	31,83%	8,29%	1,97%	0,00%	6,05%	59,00%
	F	0,12%	1,54%	10,56%	14,53%	11,14%	0,00%	1,12%	0,00%	2,00%	41,00%
	T	0,31%	2,43%	15,14%	19,73%	42,97%	8,29%	3,08%	0,00%	8,05%	100,00%

**Tabela 2 - Contagem dos trabalhadores por cargo/carreira segundo o escalão etário e género**

(Fonte: Balanço Social 2014)

	Sexo	Dirigente - Superior	Dirigente - Intermédio	Técnico Superior	Assistente Técnico	Assistente Operacional	Bombeiros	Informática	Polícia Municipal	Outros	Total
<b>Total Efetivos</b>	M	5	23	119	135	826	215	51	0	157	1.531
	F	3	40	274	377	289	0	29	0	52	1.064
	T	8	63	393	512	1.115	215	80	0	209	2.595
Menos de 20 anos	M	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
De 20 até 24	M	0	0	0	0	0	17	0	0	0	17
	F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	T	0	0	0	0	0	17	0	0	0	17
De 25 até 29	M	0	0	2	0	1	42	0	0	0	45
	F	0	0	3	2	0	0	0	0	0	5
	T	0	0	5	2	1	42	0	0	0	50
De 30 até 34	M	0	1	5	10	19	35	0	0	1	71
	F	0	1	20	16	3	0	0	0	3	43
	T	0	2	25	26	22	35	0	0	4	114
De 35 até 39	M	0	5	17	30	80	53	5	0	9	199
	F	0	9	36	41	21	0	2	0	3	112
	T	0	14	53	71	101	53	7	0	12	311
De 40 até 44	M	1	5	26	22	97	30	18	0	27	226
	F	1	7	61	79	33	0	5	0	7	193
	T	2	12	87	101	130	30	23	0	34	419
De 45 até 49	M	2	3	22	21	134	14	15	0	40	251
	F	0	9	59	57	49	0	8	0	24	206
	T	2	12	81	78	183	14	23	0	64	457
De 50 até 54	M	0	6	19	25	228	19	7	0	39	343
	F	2	8	50	87	92	0	9	0	8	256
	T	2	14	69	112	320	19	16	0	47	599
De 50 até 54	M	0	6	19	25	228	19	7	0	39	343
	F	2	8	50	87	92	0	9	0	8	256
	T	2	14	69	112	320	19	16	0	47	599
De 55 até 59	M	2	2	13	16	211	5	5	0	33	287
	F	0	5	29	75	69	0	5	0	2	185
	T	2	7	42	91	280	5	10	0	35	472
De 60 até 64	M	0	0	14	10	53	0	1	0	8	86
	F	0	1	13	15	17	0	0	0	4	50
	T	0	1	27	25	70	0	1	0	12	136
De 65 até 69	M	0	1	1	1	3	0	0	0	0	6
	F	0	0	3	5	5	0	0	0	1	14
	T	0	1	4	6	8	0	0	0	1	20
De 70 ou mais	M	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Média de Idades</b>	M	50	46	47	46	50	36	46	0	50	47
	F	49	46	46	48	51	0	49	0	48	48
	T	50	46	47	48	50	36	47	0	49	48

Indicadores estatísticos	Formulário
Taxa de Envelhecimento = <b>24,20%</b>	TE (%) = $\frac{\text{Efetivos com mais de 55 anos de Idade}}{\text{Efetivos Globais}}$
Taxa de Emprego Jovem = <b>0,66%</b>	TEJ (%) = $\frac{\text{Efetivos com menos de 25 anos de Idade}}{\text{Efetivos Globais}}$
Leque Etário = <b>3,35</b>	LE = $\frac{\text{Idade do Efetivo mais velho}}{\text{Idade do Efetivo mais novo}}$

**Tabela 3 - Contagem dos trabalhadores por cargo/carreira segundo o nível de escolaridade e género**

(Fonte: Balanço Social 2014)

	Sexo	Dirigente - Superior	Dirigente - Intermédio	Técnico Superior	Assistente Técnico	Assistente Operacional	Bombeiros	Informática	Polícia Municipal	Outros	Total
<b>Total Efetivos</b>	M	5	23	119	135	826	215	51	0	157	1.531
	F	3	40	274	377	289	0	29	0	52	1.064
	T	8	63	393	512	1.115	215	80	0	209	2.595
Menos de 4 anos de escolaridade	M	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4 anos de escolaridade	M	0	0	0	0	297	2	0	0	5	304
	F	0	0	0	1	46	0	0	0	0	47
	T	0	0	0	1	343	2	0	0	5	351
6 anos de escolaridade	M	0	0	0	0	195	8	0	0	10	213
	F	0	0	0	3	47	0	0	0	0	50
	T	0	0	0	3	242	8	0	0	10	263
9.º ano ou equivalente	M	0	0	0	16	243	50	0	0	50	359
	F	0	0	0	36	124	0	0	0	8	168
	T	0	0	0	52	367	50	0	0	58	527
11.º ano de escolaridade	M	0	0	0	14	6	7	5	0	13	45
	F	0	0	0	34	3	0	5	0	1	43
	T	0	0	0	48	9	7	10	0	14	88
12.º ano ou equivalente	M	0	0	0	80	83	130	27	0	69	389
	F	0	0	0	240	65	0	13	0	29	347
	T	0	0	0	320	148	130	40	0	98	736
Bacharelato	M	0	0	8	3	0	0	3	0	1	15
	F	0	1	10	4	0	0	0	0	1	16
	T	0	1	18	7	0	0	3	0	2	31
Licenciatura	M	4	21	87	18	2	16	15	0	7	170
	F	2	32	238	55	3	0	9	0	12	351
	T	6	53	325	73	5	16	24	0	19	521

Mestrado	M	0	1	22	4	0	2	1	0	2	32
	F	0	6	25	4	1	0	2	0	1	39
	T	0	7	47	8	1	2	3	0	3	71
Doutoramento	M	1	1	2	0	0	0	0	0	0	4
	F	1	1	1	0	0	0	0	0	0	3
	T	2	2	3	0	0	0	0	0	0	7

Indicadores estatísticos	Formulário
Índice Habilitacional = 76,34%	IH (%) = $\frac{\text{Com 9 ou mais Anos de escolaridade}}{\text{Total de Efetivos}}$
Índice Habilitacional I = 23,66%	IH I (%) = $\frac{4 \text{ a } 8 \text{ Anos de escolaridade}}{\text{Total de Efetivos}}$
Índice Habilitacional II = 52,06%	IH II (%) = $\frac{9 \text{ a } 12 \text{ Anos de escolaridade}}{\text{Total de Efetivos}}$
Taxa de Analfabetismo = 0,00%	TA (%) = $\frac{< 4 \text{ Anos de Escolaridade}}{\text{Total de Efetivos}}$
Taxa Habilitação Básica = 43,97%	THB (%) = $\frac{4 \text{ a } 9 \text{ Anos de escolaridade}}{\text{Total de Efetivos}}$
Taxa Habilit. Secundária = 31,75%	THS (%) = $\frac{10 \text{ a } 12 \text{ Anos de escolaridade}}{\text{Total de Efetivos}}$
Taxa Formação Superior = 24,28%	TFS (%) = $\frac{\text{Bacharel. + Licenc. + Mestrado + Dout.}}{\text{Total de Efetivos}}$



### 3. Análise dos dados obtidos

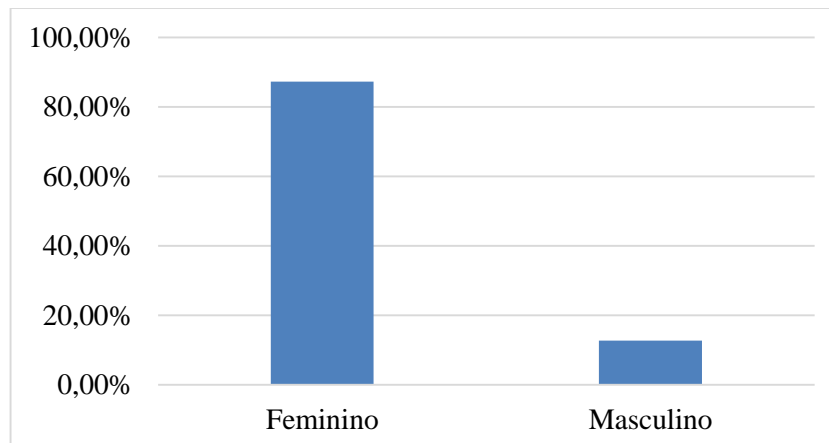
Os dados analisados neste ponto foram recolhidos através da aplicação de um inquérito por questionário

Dos 64 trabalhadores que constituem a Direção Municipal de Recursos Humanos 55 responderam ao inquérito por questionário, o que significa uma adesão de 86% dos funcionários ao inquérito.

Optou-se por dividir os dados recolhidos em duas dimensões: (a) caracterização sociodemográfica dos respondentes; (b) perceção dos respondentes sobre o sistema de Gestão de Recursos Humanos em que estão inseridos.

#### a) Caracterização sociodemográfica dos respondentes

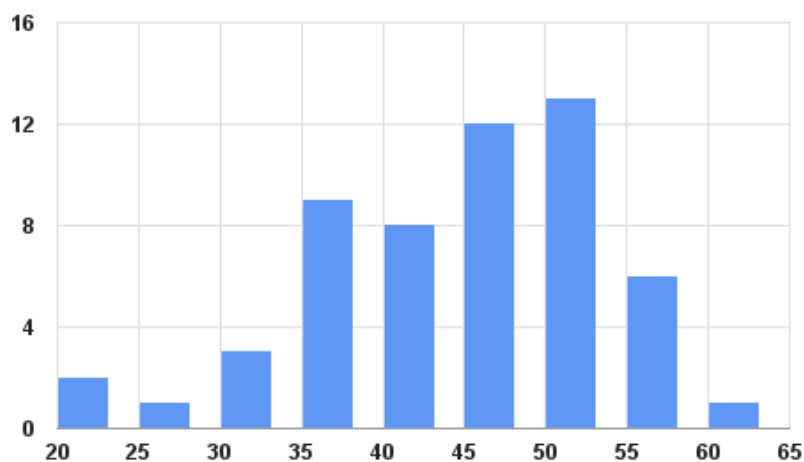
**Gráfico 1 - Caracterização quanto ao sexo**  
(Fonte: Inquérito por questionário)



Verificou-se que, num total de 55 respondentes, 48 (87%) são do sexo feminino e apenas 7 (13%) são do sexo masculino.

**Gráfico 2 - Caracterização quanto à idade**

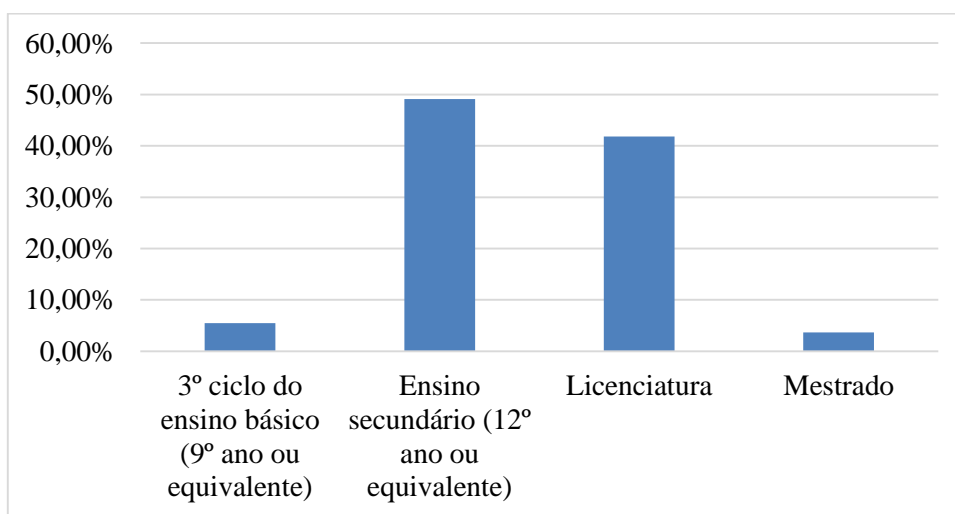
(Fonte: Inquérito por questionário)



Do ponto de vista etário, a idade dos trabalhadores da Direção Municipal de Recursos Humanos, da Câmara Municipal do Porto, varia entre os 20 e os 61 anos de idade, sendo que o escalão com maior representatividade está situado entre os 45 e os 50 anos.

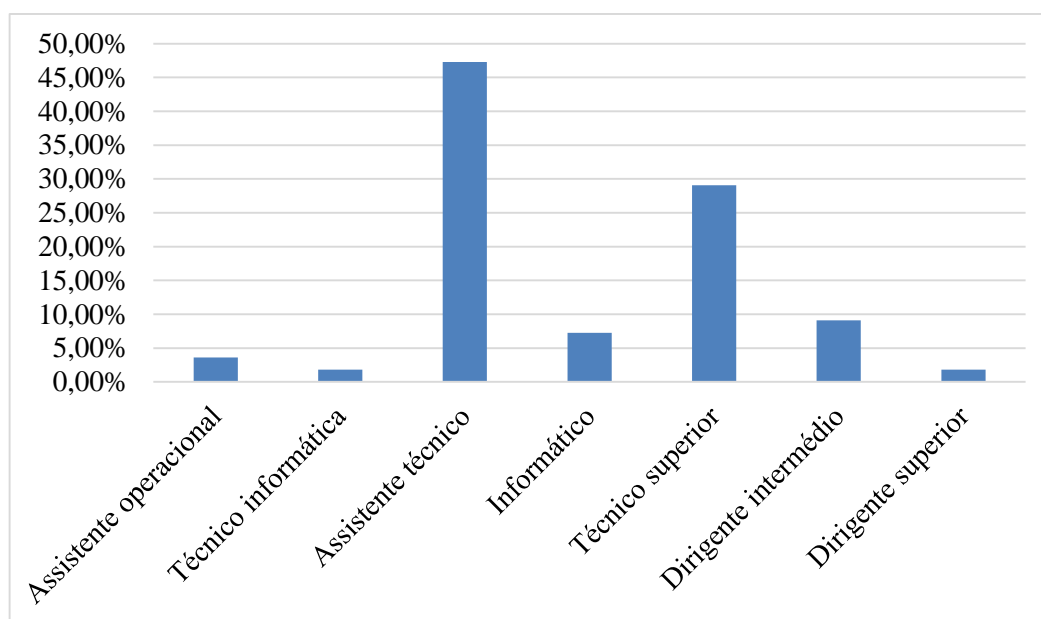
**Gráfico 3 - Caracterização quanto às habilitações literárias**

(Fonte: Inquérito por questionário)



No que diz respeito à escolaridade, 27 (49,1%) dos respondentes têm apenas o ensino secundário, seguidos de 23 (41,8%) que possuem o grau de licenciado. Com menor expressão temos 3 (5,5%) trabalhadores com o 3.º ciclo do ensino básico e 2 (3,6%) com grau mestre.

**Gráfico 4 - Categoria profissional**  
(Fonte: Inquérito por questionário)

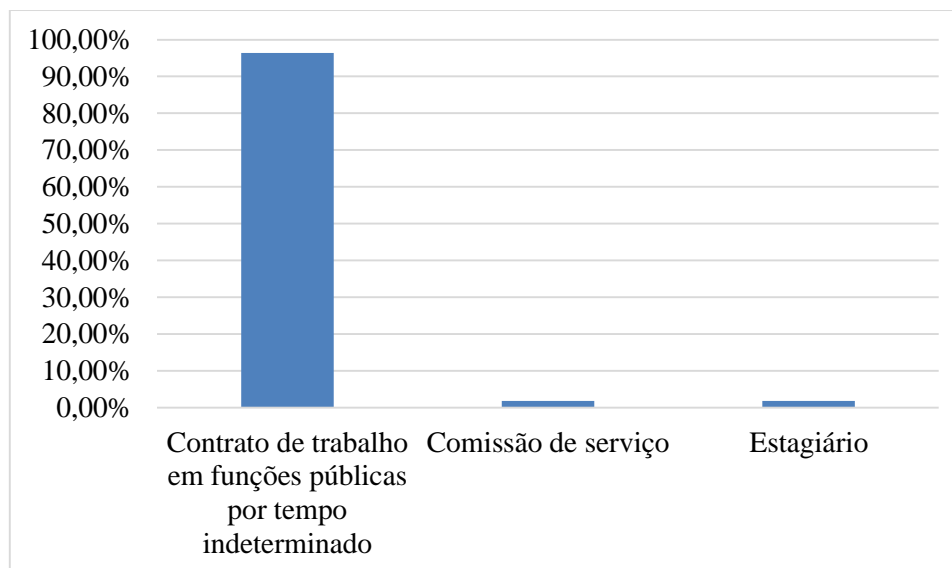


A leitura do gráfico em cima permite facilmente concluir que quase metade dos respondentes (26 para uma percentagem de 47,3%) são assistentes técnicos. Seguem-lhe 16 técnicos superiores com uma representação igual a 29,1%. As outras categorias profissionais são igualmente importantes para o bom funcionamento da Direção Municipal de Recursos Humanos, apesar de contarem com menos trabalhadores.

**b) Perceção dos respondentes quanto ao sistema de Gestão de Recursos Humanos em que estão inseridos.**

**Gráfico 5 - Tipo de vínculo de trabalho**

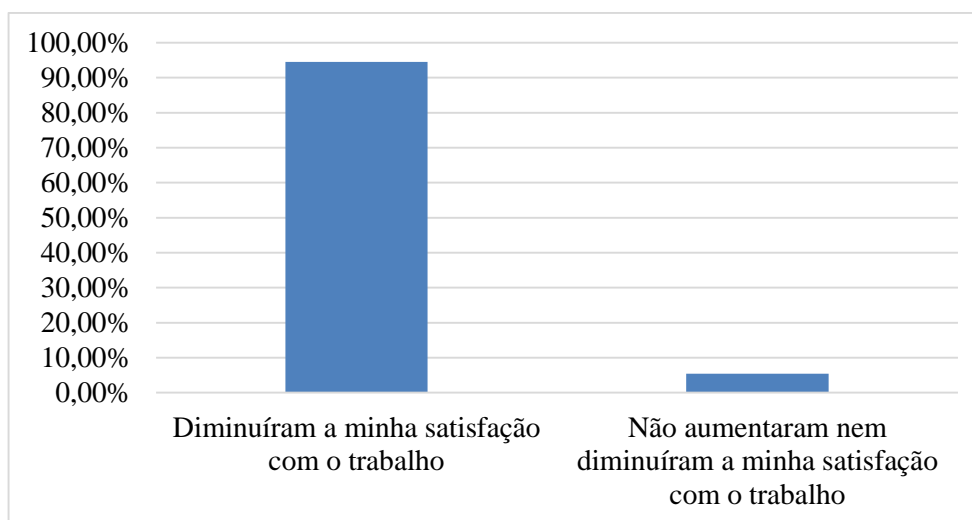
(Fonte: Inquérito por questionário)



O tipo de vínculo de trabalho dominante na Direção Municipal de Recursos Humanos em particular e na Administração Pública em geral é o contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado, conforme comprova o gráfico em cima.

**Gráfico 6 - Considerando os anos de trabalho na Função Pública, qual a sua opinião sobre as alterações legislativas dos últimos anos?**

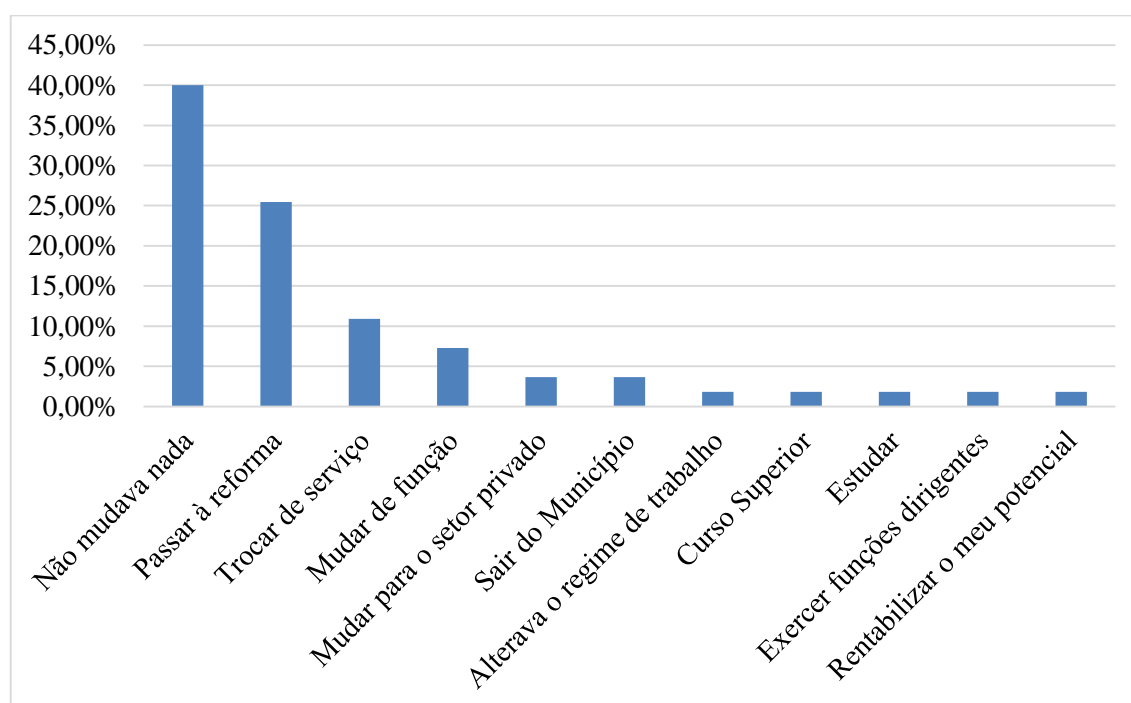
(Fonte: Inquérito por questionário)



94,5% dos respondentes admitem que as alterações legislativas dos últimos anos têm vindo a diminuir a sua satisfação com o trabalho. Apenas 3 (5,5%) responderam que estas alterações legislativas não tiveram qualquer impacto na sua satisfação com o trabalho.

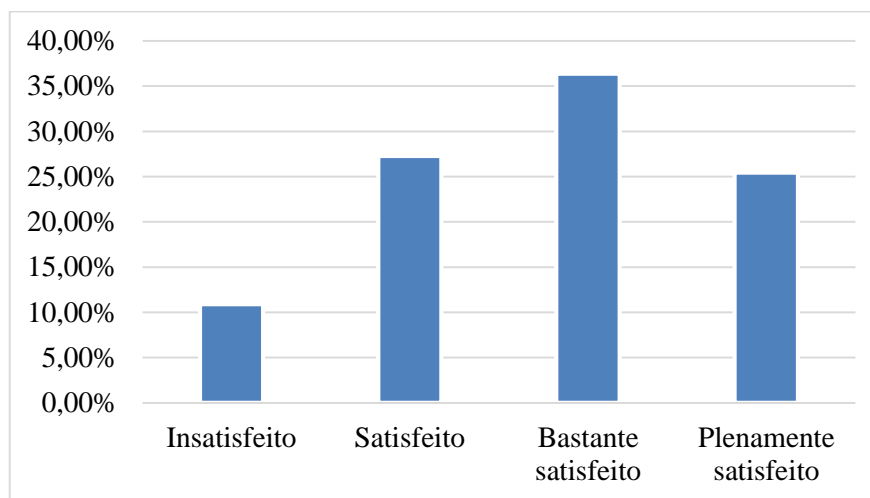
**Gráfico 7** - Se fosse possível, mudar algo relativamente à minha situação laboral no futuro próximo, optaria por:

(Fonte: Inquérito por questionário)



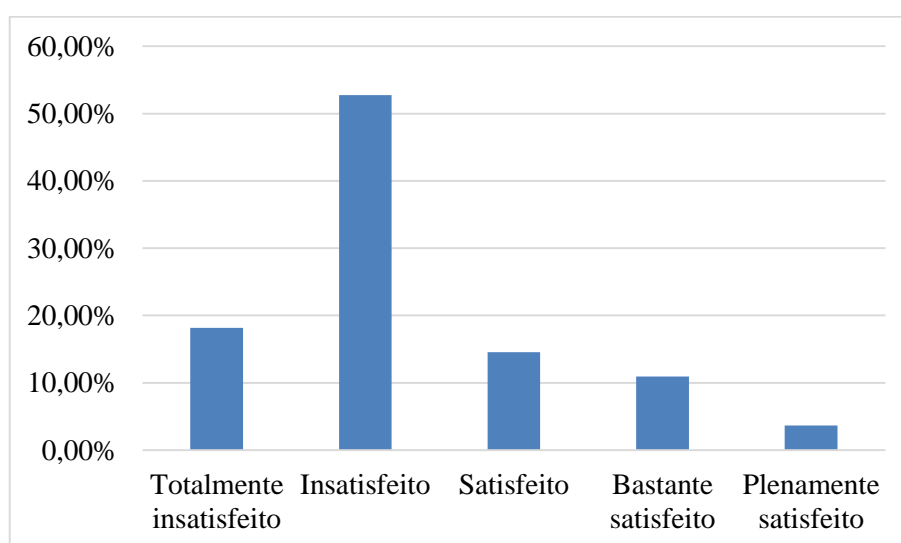
Surpreendentemente, tendo em conta os resultados do gráfico 6, a grande maioria dos funcionários da Direção Municipal de Recursos Humanos (22 para uma percentagem de 40%) não mudavam nada relativamente à sua situação laboral atual. 14 (25,5%) optavam por passar à reforma e 6 gostavam de trocar de serviço. Apenas 2 (3,6%) querem abandonar a Câmara Municipal do Porto e outros 2 (3,6%) preferiam trocar para o setor privado.

**Gráfico 8 - Grau de satisfação com a comunicação com o seu chefe**  
(Fonte: Inquérito por questionário)



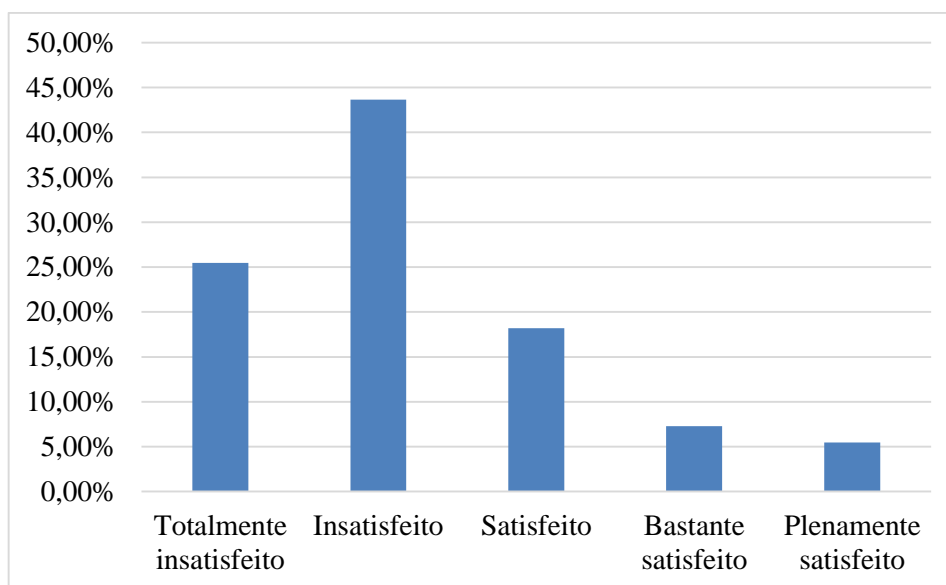
No que concerne ao grau de satisfação com a comunicação entre níveis hierárquicos, a maioria dos trabalhadores (20 para um total de 36,4%) dizem estar bastante satisfeitos contra apenas 6 (10,9%) que admitem estar insatisfeitos. Nenhum respondeu estar totalmente insatisfeito com o nível de comunicação com o seu chefe.

**Gráfico 9 - Grau de satisfação com o salário que recebe**  
(Fonte: Inquérito por questionário)



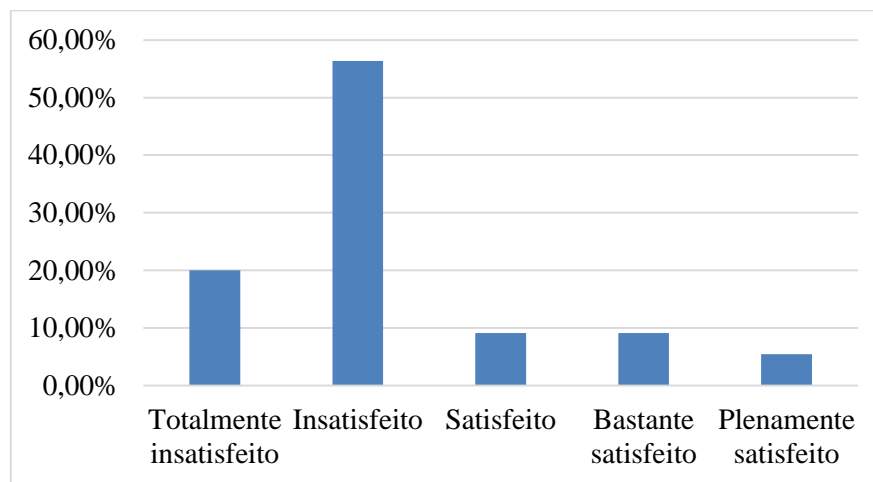
De facto o resultado deste gráfico expõe a maior fonte de desmotivação dos últimos anos dos funcionários públicos. 29 (52,7%) dos respondentes dizem estar insatisfeitos com o salário que recebem e 10 (18,2%) dizem mesmo estar totalmente insatisfeitos com o seu nível remuneratório. Apenas 2 (3,6%) estão totalmente satisfeitos.

**Gráfico 10 - Grau de satisfação com o horário de trabalho**  
(Fonte: Inquérito por questionário)



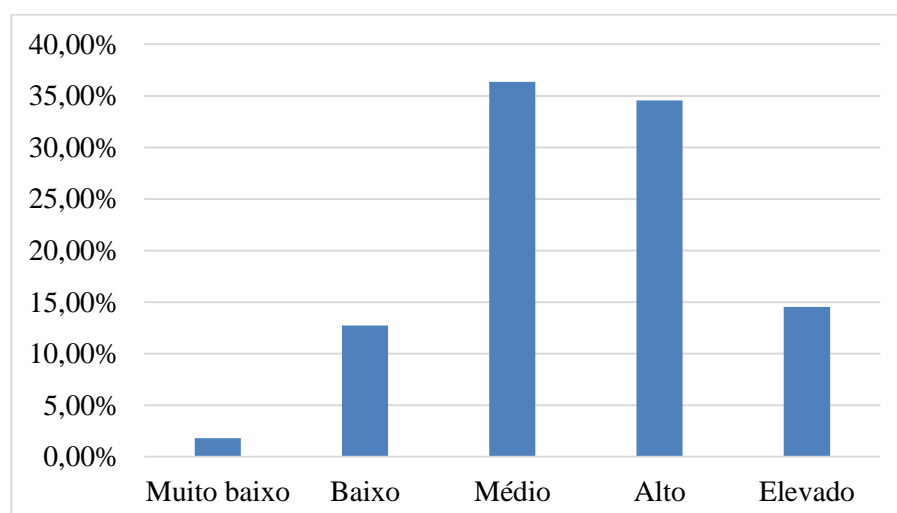
Uma outra fonte de desânimo para os trabalhadores deste inquérito é a alteração do regime das 35h para as 40h semanais, conforme se pode ver no gráfico em cima. 43,6% e 25,5 % estão insatisfeitos e totalmente insatisfeitos, respetivamente, com o horário de trabalho. Apenas 18,2% estão satisfeitos com o horário de trabalho.

**Gráfico 11** - Grau de satisfação com as perspetivas de carreira  
(Fonte: Inquérito por questionário)



Também o congelamento das carreiras provocou o descontentamento entre os trabalhadores da Administração Pública. Mais de metade da população inquirida (56,4%, isto é, 31 trabalhadores) admite estar insatisfeita com as perspetivas de carreira. Apenas 5,5% (3 funcionários) dizem estar plenamente satisfeitos.

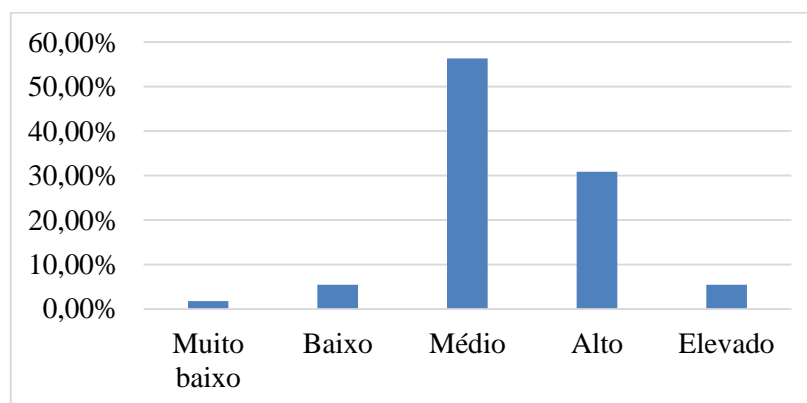
**Gráfico 12** - Grau de satisfação com as ações de formação realizadas  
(Fonte: Inquérito por questionário)





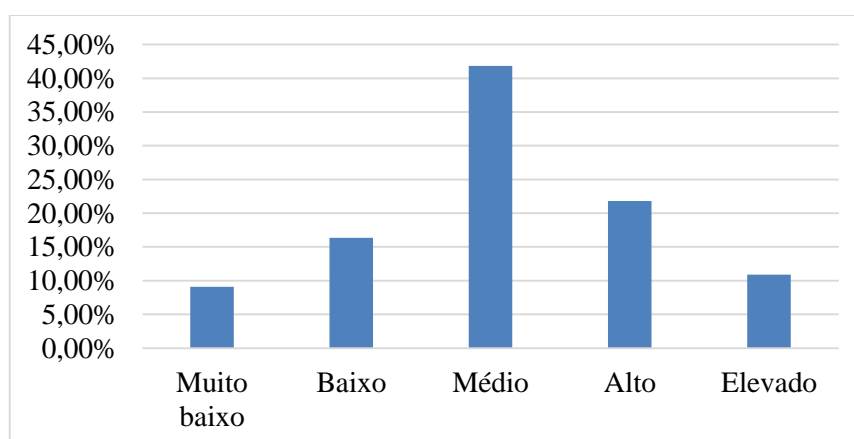
A formação é muito valorizada entre os funcionários públicos porque é uma grande fonte de motivação. Assim, vê-se que a maioria dos trabalhadores consideram que as ações de formação dadas na Direção Municipal de Recursos Humanos contribuem de forma média (36,4%) e alta (34,5%) para a sua satisfação com o trabalho.

**Gráfico 13 - Grau de satisfação com o crédito de horas para estudos académicos**  
(Fonte: Inquérito por questionário)



A maior parte dos trabalhadores consideram que o crédito de horas disponível para formação externa é muito satisfatório. Apenas 4 (11,8%) consideram que o grau de satisfação é abaixo de médio.

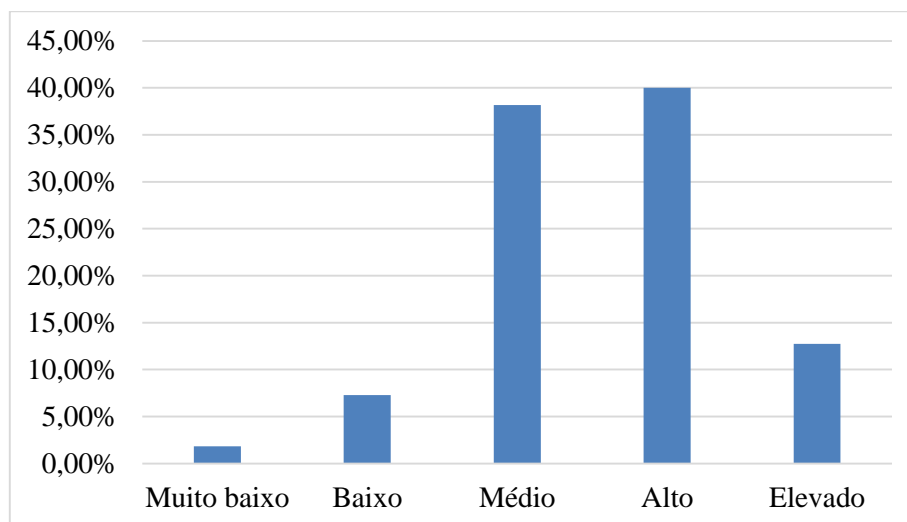
**Gráfico 14 - Grau de satisfação com as oportunidades de participação/envolvimento nos processos de tomada de decisão**  
(Fonte: Inquérito por questionário)



No que toca ao envolvimento nos processos de tomada de decisão, os funcionários estão, na sua maioria, satisfeitos com a oportunidade que lhes são dadas.

**Gráfico 15** - Grau de sentimento de pertença à organização

(Fonte: Inquérito por questionário)



Apesar de a Administração Pública estar a sofrer vários golpes legislativos, 78,2% dos trabalhadores da DMRH têm um grande sentimento de pertença à organização.

## V – DISCUSSÃO

Com base na análise dos dados obtidos no inquérito por questionário e tendo em conta a entrevista realizada, considera-se pertinente fazer uma interpretação dos resultados considerando o quadro teórico apresentado.

Conforme referido, a elaboração deste relatório exigiu a revisão do estado da arte, através da qual foi possível verificar que o trabalho tem sofrido alterações a vários níveis, inclusive a nível legislativo.

Desde cortes orçamentais, passando pela privatização e venda de bens do Estado, terminando na introdução de medidas e técnicas originárias do setor privado, percebe-se que a Gestão de Recursos Humanos enfrenta novos desafios todos os dias. De facto, de acordo com a Dra. Sónia Cerqueira “Tem-se andado a aproximar a Lei do Trabalho em Funções Públicas ao Código do Trabalho e a verdade é que a lei devia ser igual para todos, apesar das funções de quem trabalha na Função Pública não serem iguais às funções desempenhadas no setor privado onde há mais flexibilidade.” (fonte: entrevista).

Também os resultados do Gráfico 6 demonstram que a grande maioria dos trabalhadores da Direção Municipal de Recursos Humanos, da Câmara Municipal do Porto sentem que as alterações legislativas dos últimos anos têm vindo a diminuir a sua satisfação com o trabalho.

“As limitações legislativas são de facto um grande constrangimento. Não podemos dar promoções, não podemos dar prémios, não há progressão na carreira.” (fonte: entrevista); os trabalhadores estão cientes deste congelamento que provocou um grande descontentamento entre eles, como é possível verificar no Gráfico 11. “A única forma que temos de motivar os nossos trabalhadores é apelando um bocadinho à criatividade e envolvendo-os nos processos de tomada de decisão.” (fonte: entrevista). Esta envolvimento é sentida pelos funcionários da DMRH, mas não de forma elevada (Gráfico 14).

É neste contexto repressivo que as ações de formação, fonte de motivação para muitos funcionários, ganha expressão (Gráfico 12), contudo segundo a Diretora de Departamento Municipal de Recursos Humanos “A formação é muito importante mas não é a solução para todos os problemas que existem. Tem que ser uma formação bem direcionada, bem pensada e de acordo com a função que vai ser desempenhada. Podes perguntar-me se faz sentido ter formação em arranjos florais porque é uma forma de motivar os trabalhadores e eu digo-te que sim, mas fora do horário de trabalho” (fonte: entrevista). Depois, diz a Dra. Sónia Cerqueira, “(...) há também aquela formação externa que parte da vontade do trabalhador em tirar uma licenciatura ou um mestrado e essa formação deve ser motivada e ajudada da nossa parte através da dispensa para aulas e exames.” (fonte: entrevista), conforme Gráfico 13.

É certo que a Administração Pública existe desde sempre e o Estado surge como representante do interesse público, todavia para a entrevistada “(...) o Estado deve intervir nas autarquias desde que não belisque a sua autonomia administrativa e financeira. O que se tem vindo a verificar nestes últimos anos é que de facto houve necessidade do Estado intervir em algumas autarquias que estavam, e ainda se encontram, com problemas financeiros e teve de impor regras quer na contratação pública quer na contratação de pessoas sob pena de entrarmos em falência técnica. Agora lá está, quem estava com uma boa saúde financeira levou com as mesmas regras de quem não estava com uma boa saúde financeira. Ao fim e ao cabo estamos todos a pagar por quem não cumpriu.” (fonte: entrevista).

Uma dessas regras impostas e que muito chocou os trabalhadores da Direção Municipal de Recursos Humanos foi a passagem do regime das 35h para as 40h semanais (Gráfico 10). Aqui, e de acordo com a Dra. Sónia “(...) não sei se houve um aumento da produtividade porque o que poderia aumentar a produtividade mantem-se, para mim, rigorosamente igual. Se eu quisesse trabalhar menos e mais devagar eu trabalho, não é? Por isso aquilo que me pediam para fazer em 7h eu posso fazer facilmente em 8h e até posso alargar o meu quarto de hora do cafezinho. O que me dá a entender é que o *presentismo* se nota mais, mas não se produz mais.” (fonte: entrevista).

Outra medida que abalou a motivação e satisfação dos trabalhadores inquiridos foi a redução remuneratória (Gráfico 9) instituída pelas Leis do Orçamento de Estado.

Apesar de tudo isto, os resultados apresentados nos Gráfico 7 e 15, demonstram que a maioria dos funcionários da Direção Municipal de Recursos Humanos não mudavam nada em relação à situação profissional atual e que inclusive têm um grande sentimento de pertença à organização. Para a Diretora de Departamento Municipal de Recursos Humanos isto é fácil de explicar uma vez que “Se não estiverem à espera de grandes salários e tiverem um grande sentido de responsabilidade social, os jovens devem candidatar-se porque consegue gostar-se mesmo muito disto. O serviço que é prestado é fundamental.” (fonte: entrevista).

## VI – CONCLUSÃO

O presente relatório de estágio elaborado no âmbito do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Economia da Universidade do Porto tem como tema o impacto legislativo na Gestão de Recursos Humanos da Administração Pública.

Para dar resposta à pergunta de partida (As alterações legislativas têm consequências significativas sobre a Gestão de Recursos Humanos da Administração Pública?) utilizaram-se três métodos de recolha de informação – a análise documental e legislativa, o inquérito por questionário e a entrevista semidiretiva.

Através da aplicação dos mesmos, verificou-se que a Administração Pública tem sido alvo de sucessivas reformas, que tentam não só romper com a tradicional administração burocrática como também aproximá-la do setor privado, conforme foi aliás dito pela Dra. Sónia Cerqueira na entrevista realizada em março de 2015.

Estas reformas exigiram que a Gestão de Recursos Humanos assumisse novos papéis e se tornasse mais flexível e pronta para as mudanças que se fazem sentir diariamente. De uma gestão de pessoal administrativa e burocrática, somente preocupada com o cumprimento da lei, passou-se para uma Gestão de Recursos Humanos com contornos estratégicos, preocupada com a valorização do capital humano, e com a sua satisfação e motivação no contexto laboral. Importa, assim, servir o cidadão, procurar o interesse público, valorizar a cidadania, pensar estrategicamente e atuar democraticamente de forma a criar relações de confiança e colaboração.

Contudo, é certo que as reformas nem sempre foram produtivas, nem sempre se refletiram num melhor desempenho e não contribuíram para o aumento da satisfação e motivação dos funcionários públicos.

Independentemente disso, é também certo que o Estado tem apresentado alguns resultados importantes como a poupança em termos de despesa com a administração, a

generalização do método de avaliação de desempenho (que ainda não teve o efeito desejado entre os corpos especiais que continuam a mostrar-lhe resistência), e a diminuição do número de funcionários que apesar de necessária tornou alguns procedimentos (como a mobilidade interna) difíceis de operacionalizar.

Em jeito de conclusão, e respondendo à pergunta de partida, tornou-se claro que as alterações legislativas tiveram e continuam a ter um forte impacto sobre a Gestão de Recursos Humanos da Administração Pública. Todavia, só num futuro próximo se poderá ver se o propósito de conferir maior flexibilidade na Gestão de Recursos Humanos, através da aproximação ao regime laboral comum, foi de facto atingido.

Para terminar, considerou-se que este relatório que agora se conclui apresenta limitações a dois níveis: a nível conceptual e a nível contextual.

A limitação conceptual prende-se com o facto de se tratar de um relatório de estágio e logo, por isso, os resultados obtidos são referentes aos trabalhadores da Direção Municipal de Recursos Humanos, da Câmara Municipal do Porto e não devem ser generalizados a toda a Administração Pública.

Já a limitação contextual deve-se ao facto de estarmos a passar por um contexto político, económico e social desfavorável, o que pode influenciar negativamente a perceção destes trabalhadores sobre determinadas práticas de Gestão de Recursos Humanos em vigor na sua autarquia.

## VII – BIBLIOGRAFIA

Alfaia, J. (1985). *Conceitos Fundamentais do Regime Jurídico do Funcionalismo Público* (Vol. I). Coimbra: Almedina.

Alfonso, P., Blanco, J., & Álvarez, O. (2000). *Manual de Derecho Administrativo* (3 ed. Vol. 2). Barcelona: Ariel Derecho.

Almeida, P. T. (1995). *A contribuição do Estado Liberal. Elite política e Burocracia na Regeneração (1951-1891)*. (Mestrado Dissertação), Universidade Nova de Lisboa, Lisboa.

Amaral, D. F. d. (2009). *Curso de Direito Administrativo* (3 ed. Vol. I). Coimbra: Almedina.

Araújo, J. (1993). *Tendências de Reforma da Administração Pública na Comunidade, particularmente em Portugal*. (Mestre), Universidade do Minho, Braga.

Araújo, J. (2002). *Gestão Pública em Portugal: mudança e persistência institucional*. Coimbra: Quarteto Editoria.

Araújo, J. (2005). A Reforma Administrativa em Portugal: em busca de um novo paradigma. *Universidade do Minho: Núcleo de Estudos em Administração e Políticas Públicas*.

Bachelard, G. (1965). *La formation de l'esprit scientifique*. Paris: Librairie philosophique J. Vrin.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets*. New York: The Free Press.

Burdese, A. (1975). *Manuale di diritto privato romano* (Vol. 4). Turim: UTET.

Caetano, M. (2013). *Manual de Direito Administrativo* (10 ed. Vol. I). Lisboa: Almedina.



- Camara, P. d., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2007). *Novo humanator*. Lisboa: Dom Quixote.
- Carapeto, C., & Fonseca, F. (2006). *Administração Pública - Modernização, Qualidade e Inovação* (2 ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Garcia, M. d. G. (1994). *Da justiça Administrativa em Portugal. Sua Origem e Evolução*. Lisboa.
- Giddens, A. (2004). *Sociologia* (8 ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Gomes, J., Cunha, M. P. e., Rego, A., Cunha, R. C. e., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2 ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Haurion, M. (1938). *Précis Élémentaire de Droit Administratif* (4 Ed.). Paris.
- Heady, F. (2001). *Public Administration* (6 ed.). Nova Iorque: CRC Press.
- Massuanganhe, J. (2011). *Gestão por Desempenho na Reforma Administrativa e o Controlo Estratégico no Serviço Público.*, Faculdade de Direito, Luanda.
- Mendes, I. M. (2012). *Gestão estratégica de recursos humanos na Administração Pública: mito ou realidade?* (Mestrado Dissertação), Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal.
- Moura, P. V. (2004). *A Privatização da Função Pública*. Coimbra: Coimbra Editora.
- Nigro, M. (2007). *Amministrazione Pubblica (organizzazione giuridica dell')* (Vol. II): Enciclopédia giuridica Gionanni Treccani.
- Oliveira, C. B. d. (Setembro 2010). Gestão de Recursos Humanos: um novo desafio para as empresas. *DIRIGIR a revista para chefias e quadros*, 14 - 19.
- Pollitt, C. (2003). *Public Management Reform: Reliable Knowledge and International Experience* (Vol. 3). OECD: OECD Journal on Budgeting
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (4 ed.). Lisboa: Grávida.
- Relvas, A. S. B. (2010). Práticas de Gestão de Recursos Humanos: Novas Abordagens da Análise de Funções. *Faculdade de Letras da universidade do Porto*, 12 - 24.

Constituição da República Portuguesa, Série I-A C.F.R. (2005).

Rocha, J. A. O. (2008). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública* (2 ed.). Lisboa: Escolar Editora.

Rodrigues, M., Auaújo, J., & Tavares, A. (2009). A prestação de serviços públicos nas autarquias locais. *Municipalismos*.

Ruivo, V. (2002). *A reinvenção da função pública e o Instituto Nacional de Administração*. Lisboa: INA.

Silva, A. S., & Pinto, J. M. (2009). *Metodologia das Ciências Sociais* (15 ed.). Porto: Edições Afrontamento.

Silva, V. P. (1996). *Em Busca do Acto Administrativo Perdido*. Coimbra.

Soares, R. (1997). Sentido e limites da Administração Pública. *Cadernos de Direito Administrativo de Macau*, 29 e 30.

Sousa, R. (2007). *Qualidade na administração Pública – O impacto da certificação ISO 9001:2000 na satisfação dos munícipes*. (Mestre Dissertação), Escola de Economia e Gestão, Braga.

Taylor, F. W. (1911). *Os Princípios da Gestão Científica* (E. Silabo Ed.).

Teixeira, C. O. (2012). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. (Mestre Dissertação), Instituto Politécnico de Bragança, Bragança.

Ventura, R. (1958). [Direito Romano, lições policopiadas].

Yin, R. (1994). *Case study research: Design and Method*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Balanço Social 2014, da Direção Municipal de Recursos Humanos, da Câmara Municipal do Porto

Constituição da República Portuguesa (2005)

Decreto-Lei n.º 26 115, de 23 de novembro de 1935

Decreto-Lei n.º 191-A/79, de 25 de junho de 1979

Decreto-Lei n.º 191-B/79, de 25 de junho de 1979

Decreto-Lei n.º 191-C/79, de 25 de junho de 1979

Decreto-Lei n.º 191-D/79, de 25 de junho de 1979

Decreto-Lei n.º 191-E/79, de 26 de junho de 1979

Decreto-Lei n.º 191-F/79, de 26 de junho de 1979

Decreto-Lei n.º 31 7/86, de 25 de setembro de 1986

Decreto-Lei n.º 187/88, de 27 de maio de 1988

Decreto-Lei n.º 497/88, de 30 de dezembro de 1988

Decreto-Lei n.º 498/88 de 30 de dezembro de 1988

Decreto-Lei n.º 184/89, de 2 de junho de 1989

Decreto-Lei n.º 323/89, de 26 de setembro de 1989

Decreto-lei n.º 44/91 de 14 de novembro de 1991

Decreto-Lei n.º 247/92, de 7 de novembro 1992

Decreto-Lei n.º 9/94, de 13 de janeiro 1994

Decreto-Lei n.º 204/98, de 11 de julho de 1998

Decreto-Lei n.º 259/98, de 18 de agosto de 1998

Decreto-Lei n.º 404<sup>a</sup>/98, de 18 de dezembro de 1998

Decreto-Lei n.º 100/99, de 31 de março de 1999

Decreto-Lei n.º 190/99, de 5 de junho de 1999

Lei n.º 44/99 de 11 de junho de 1999

Lei n.º 117/99, de 11 de agosto de 1999

Lei n.º 1/2004, de 15 de Janeiro de 2004

Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro de 2009, que aprova a revisão do Código do Trabalho

Lei n.º 55-A/2010, de 31 de dezembro de 2010, que aprova o Orçamento do Estado para 2011

Lei n.º 64-B/2011, de 30 de dezembro de 2011, que aprova o Orçamento de Estado para 2012

Lei n.º 66-B/2013, de 31 de dezembro de 2012, que aprova o Orçamento de Estado para 2013

Lei n.º 83-C/2013, de 31 de dezembro de 2013, que aprova o Orçamento de Estado para 2014

Lei n.º 35/2014, de 20 de junho de 2014, que aprova a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas

Programa de Estabilidade e Crescimento 2011-2014

Programa de Assistência Financeira UE/FMI (2011-2014)

## **VIII – ANEXOS**

## Anexo 1 - Inquérito por questionário

### INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Exmos. Srs.,

No âmbito do relatório de estágio de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, este inquérito destina-se a recolher dados relativos à satisfação e motivação dos trabalhadores da Direção Municipal de Recursos Humanos, da Câmara Municipal do Porto. Trata-se de um inquérito anónimo e todas as informações recolhidas são estritamente confidenciais.

A sua participação é muito importante!

Nota: No fim não se esqueça de carregar no botão azul "Enviar". Muito obrigada.

**\*Obrigatório**

**1. Sexo \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Feminino  
☐ Masculino

**2. Idade \***

Escreva a sua idade.

\_\_\_\_\_

**3. Habilitações literárias \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ 1º ciclo do ensino básico (4ª classe ou equivalente)  
☐ 2º ciclo do ensino básico (6º ano ou equivalente)  
☐ 3º ciclo do ensino básico (9º ano ou equivalente)  
☐ Ensino secundário (12º ano ou equivalente)  
☐ Bacharelato  
☐ Licenciatura  
☐ Mestrado  
☐ Doutoramento  
☐ Outra: \_\_\_\_\_

**4. Em que ano começou a trabalhar? \***

Escreva o ano em que começou a trabalhar.

\_\_\_\_\_

## INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

**5. Em que ano começou a trabalhar na administração pública? \***

Escreva o ano em que ano começou a trabalhar na administração pública.

---

**6. Em que ano começou a trabalhar na Câmara Municipal do Porto? \***

Escreva o ano em que ano começou a trabalhar na Câmara Municipal do Porto.

---

**7. Em que ano começou a trabalhar no serviço em que se encontra atualmente? \***

Escreva o ano em que começou a trabalhar no serviço que se encontra atualmente.

---

**8. Categoria profissional \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Dirigente superior
- ☐ Dirigente intermédio
- ☐ Técnico superior
- ☐ Assistente técnico
- ☐ Assistente operacional
- ☐ Bombeiro
- ☐ Informático
- ☐ Polícia municipal
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

**9. Tipo de vínculo de trabalho \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado
- ☐ Contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo certo
- ☐ Contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo incerto
- ☐ Comissão de serviço
- ☐ Trabalhador em situação de mobilidade
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

## INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

10. Se fosse possível, mudar algo relativamente à minha situação laboral no futuro próximo, optaria por:

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Mudar de função
- ☐ Trocar de serviço
- ☐ Sair da Câmara Municipal do Porto
- ☐ Mudar para o setor privado
- ☐ Passar à reforma
- ☐ Não mudava nada
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

11. Considerando os anos de trabalho na Função Pública, qual a sua opinião sobre as alterações legislativas dos últimos anos? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Aumentaram a minha satisfação com o trabalho
- ☐ Diminuíram a minha satisfação com o trabalho
- ☐ Não aumentaram nem diminuíram a minha satisfação com o trabalho

12. Considerando os anos de trabalho na Função Pública, nomeie as 3 alterações legislativas que mais afetaram a sua satisfação com o trabalho (começando pela que mais o afetou). \*

Escreva as 3 alterações legislativas que mais afetaram a sua satisfação com o trabalho (começando pela que mais o afetou).

---

---

---

---

---



## INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

**13. Grau de satisfação. \***

Numa escala de 1 a 5, indique com um X o seu grau de satisfação com as seguintes afirmações:

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Totalmente insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Bastante satisfeito	Plenamente satisfeito
A comunicação com o seu chefe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A forma como recebe orientações para fazer o seu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A forma como a supervisão do trabalho é feita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A forma como o trabalho está organizado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O salário que recebe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O horário de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O ritmo de trabalho diário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A variedade de tarefas que lhe são atribuídas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A quantidade de tarefas que lhe são atribuídas diariamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O feedback que obtém do seu desempenho do seu chefe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O feedback que obtém do seu desempenho dos seus colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As responsabilidades que lhe estão atribuídas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A autonomia que lhe é dada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O vínculo laboral com a organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As perspetivas de carreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

**14. Grau de satisfação com o contexto de trabalho \***

Numa escala de 1 a 5, indique com um X o seu grau de satisfação com as seguintes afirmações:

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Muito baixo	Baixo	Médio	Alto	Elevado
A disposição e distribuição do espaço no local de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O ambiente de trabalho (relação com colegas e chefia)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comunicação com os colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O espírito de equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A forma como a DMRH lida com os problemas pessoais dos trabalhadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os equipamentos disponíveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As condições de higiene e segurança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As ações de formação realizadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O crédito de horas para estudos académicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As oportunidades de participação/envolvimento nos processos de tomada de decisão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O sentimento de pertença à organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O tratamento interno de conflitos, queixas, problemas ou reclamações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O serviço a que pertence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A legislação aplicável à função pública	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

**15. Neste grupo do questionário peço que indique o grau de importância que atribui a cada fator: \****Marcar apenas uma oval por linha.*

	Pouco importante	Irrelevante	Importante	Muito importante
Boas condições físicas de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bom salário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antiguidade no serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Boa relação com os colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Boa relação com as chefias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconhecimento das competências pessoais (por parte dos colegas e das chefias)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconhecimento das capacidades profissionais (por parte dos colegas e das chefias)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidade de participação em decisões importantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalho interessante e estimulante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estatuto Social/Prestígio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autonomia (possibilidade de agir e pensar com independência)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidade para realizar trabalhos criativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Companheirismo e espírito de equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## **Anexo 2 - Guião de entrevista**

Data: 15/03/2015      Hora: 15:30h

Entrevistada: Dra. Sónia Cerqueira

Questão 1: Enquanto dirigente de Recursos Humanos, e face a todas as limitações legislativas, quais os fatores que considera serem importantes para aumentar o grau de satisfação e motivação dos trabalhadores da Administração Pública, mais concretamente da Direção Municipal de Recursos Humanos?

Questão 2: A aposta na formação dos trabalhadores além de fator motivador contribui de forma direta para o exercício de funções dos trabalhadores?

Questão 3: A Lei do Trabalho em Funções Públicas é mais flexível do que a antiga lei? Veio melhorar ou piorar o aspeto motivacional?

Questão 4: Qual a sua opinião sobre a intervenção do Estado nas autarquias?

Questão 5: Considera que as recentes alterações legislativas, resultantes das Leis do Orçamento de Estado, criaram um enquadramento claro que permite aos dirigentes das autarquia tomar decisões assertivas?

Questão 6: Acha possível a Administração Pública assegurar os mesmos serviços com menos pessoal? Como?

Questão 7: Dada a controversa questão que atualmente ocorre ao nível dos acordos coletivos de trabalho, nomeadamente o alargamento das 35h para as 40h semanais, há dados que comprovam o aumento da produtividade dos trabalhadores?

Questão 8: Qual a legitimidade de algumas autarquias estarem a 40h e outras a 35h?

Questão 9: Considera que é fácil operacionalizar uma mobilidade interna? Como?

Questão 10: Qual a sua previsão para o futuro da Administração Pública?

Questão 11: Aconselharia jovens como eu a concorrer para trabalhar na Administração Pública?